



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

OPTIMIZAÇÃO DA GESTÃO DE BARES NAS UNIDADES DO EXÉRCITO

AUTOR: Aspirante ADMIL André Filipe Pereira Marques

ORIENTADOR: Tenente-Coronel ADMIL Carlos Mário Veríssimo Esteves

LISBOA, AGOSTO DE 2010



ACADEMIA MILITAR

Direcção de Ensino

Curso de Administração Militar

TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO APLICADA

OPTIMIZAÇÃO DA GESTÃO DE BARES NAS UNIDADES DO EXÉRCITO

AUTOR: Aspirante ADMIL André Filipe Pereira Marques

ORIENTADOR: Tenente-Coronel ADMIL Carlos Mário Veríssimo Esteves

LISBOA, AGOSTO DE 2010

DEDICATÓRIA

Aos meus pais e irmã
pelo exemplo de valores,
inteira devoção, compreensão e apoio.

AGRADECIMENTOS

Pese o facto do Trabalho de Investigação Aplicada ser de índole individual, directa ou indirectamente estimula partes da vida de muitas outras pessoas. Assim, desejo agradecer a todos os que colaboraram, directa ou indirectamente, para a realização desta tarefa.

Independentemente da relevância de cada um e sem qualquer tipo de ordenação, gostaria de agradecer ao Senhor Tenente-coronel Veríssimo Esteves, pelo apoio, orientação e acompanhamento constantes, sem o qual não seria possível organizar ideias e rectificar erros.

Ao Senhor Tenente-coronel Oliveira Guimarães, director do curso de Administração Militar da Academia Militar, pela inalterável preocupação e acompanhamento durante os tempos de Cadete e de Tirocinante.

Ao Senhor Tenente-coronel Santos Alves pela facilidade de cedência de valiosos conhecimentos e documentação.

Ao Senhor Major Cano, pela disposição de auxílio a qualquer altura.

Ao Senhor Capitão Nina Martins, pela compreensão e ajuda demonstrada.

À Senhora Capitão Coimbra, pelo entusiasmo e auxílio.

Ao Senhor Capitão Costa, pela preocupação e vontade de me amparar.

À Senhora Capitão Martins por gentilmente ceder apontamentos pessoais.

Ao Senhor Sargento-ajudante Trindade pelo entusiasmo demonstrado, mesmo fora do país.

Aos responsáveis da Associação Portuguesa de Peritos Contabilistas, pela cedência de números antigos das suas revistas.

Ao Senhor Artur Morna, Presidente da Associação de Estudantes do ISCTE, pela cedência do contracto extremamente útil para este trabalho.

Aos meus camaradas, pelo apoio nos bons e maus momentos dos últimos 5 anos.

Aos meus amigos da Praia da Granja pelos momentos descontraídos passados em conjunto.

Por fim, à minha família, especialmente mãe, pai, irmã, namorada e sogra, pela compreensão e apoio que me deram nos últimos meses apesar do meu nervosismo e distância, bem como por fazerem da minha vida, um prazer de viver.

A todos, o meu sincero obrigado!

ÍNDICE GERAL

| | |
|---|-------------|
| DEDICATÓRIA | i |
| AGRADECIMENTOS | ii |
| ÍNDICE GERAL | iv |
| ÍNDICE DE FIGURAS | vii |
| LISTA DE ABREVIATURAS | viii |
| LISTA DE SIGLAS | ix |
| RESUMO | xi |
| ABSTRACT | xii |
| | |
| CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO | 1 |
| 1.1 – ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA | 1 |
| 1.2 – QUESTÃO FUNDAMENTAL, OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE TRABALHO | 2 |
| 1.3 – METODOLOGIA | 2 |
| 1.4 – ESTRUTURA DO TRABALHO | 3 |
| | |
| PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA | 4 |
| | |
| CAPÍTULO 2 – AUDITORIA INTERNA | 4 |
| 2.1 – PROCESSOS GERAIS DE AUDITORIA | 4 |
| 2.1.1 – AUDITORIA INTERNA | 4 |
| 2.2 – SISTEMA DE CONTROLO INTERNO | 7 |
| 2.3 – A AUDITORIA INTERNA E O SCI NO EXÉRCITO | 11 |
| 2.3.1 – A AUDITORIA INTERNA NO EXÉRCITO | 11 |
| 2.3.2 – AUDITORES DO EXÉRCITO | 11 |
| 2.3.3 – ENTIDADES COMPETENTES | 12 |
| 2.3.4 – SCI NAS UEO DO EXÉRCITO | 13 |
| 2.3.5 – AVALIAÇÃO DO SCI NO EXÉRCITO | 15 |
| | |
| CAPÍTULO 3 – SISTEMA INTEGRADO DE GESTÃO | 16 |
| 3.1 – ENQUADRAMENTO | 16 |

| | |
|---|-----------|
| 3.1.1 – DEFINIÇÃO E ÂMBITO DO SIG | 16 |
| 3.1.2 – OBJECTIVOS DO SIG | 17 |
| 3.2 – O SIG NO EXÉRCITO | 17 |
| CAPÍTULO 4 – OUTSOURCING | 18 |
| 4.1 – DEFINIÇÃO E CONSIDERAÇÕES | 18 |
| 4.2 – OUTSOURCING NO EXÉRCITO | 21 |
| 4.2.1 – OUTSOURCING NA ACADEMIA MILITAR – SEDE | 22 |
| 4.2.1.1 – MÁQUINAS DE VENDA AUTOMÁTICA | 22 |
| 4.2.1.2 – SERVIÇO DE LIMPEZA | 22 |
| 4.3 – CONCLUSÕES | 22 |
| PARTE II – TRABALHO DE CAMPO | 24 |
| CAPÍTULO 5 – METODOLOGIA E ANÁLISE DE RESULTADOS | 24 |
| 5.1 – MÉTODOS E TÉCNICAS | 24 |
| 5.2 – TRATAMENTO DE DADOS | 24 |
| 5.3 – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS | 25 |
| 5.4 – CONCLUSÕES | 30 |
| CAPÍTULO 6 – MODELOS ACTUAIS DE GESTÃO DE BARES | 32 |
| 6.1 – CONSIDERAÇÕES PREAMBULARES | 32 |
| 6.2 – GESTÃO DE BARES À CONSIDERAÇÃO DA UNIDADE | 32 |
| 6.3 – GESTÃO DE BARES POR OUTSOURCING | 33 |
| 6.4 – CONCLUSÕES | 33 |
| 6.4.1 – ASPECTOS A TER EM CONTA NA GESTÃO À CONSIDERAÇÃO DA UNIDADE | 33 |
| 6.4.2 – ASPECTOS A TER EM CONTA NA GESTÃO POR OUTSOURCING | 34 |
| CAPÍTULO 7 – MODELO PROPOSTO DE GESTÃO DE BARES | 36 |
| 7.1 – ENQUADRAMENTO | 36 |
| 7.1.1 – GESTÃO DE BARES PELA UNIDADE COM RECURSO AO SIG-MÓDULO MM | 36 |
| 7.1.2 – GESTÃO DE BARES POR OUTSOURCING – MANUTENÇÃO MILITAR | 37 |
| 7.1.3 – GESTÃO DE BARES POR OUTSOURCING – ENTIDADE CIVIL | 37 |
| 7.2 – ESTRUTURA E PRESSUPOSTOS DO MODELO | 38 |
| 7.3 – PROPOSTA DE MODELO | 38 |
| 7.4 – CONCLUSÕES | 41 |
| CAPÍTULO 8 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES | 43 |

| | |
|---|------------|
| 8.1 – VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES | 43 |
| 8.2 – CONCLUSÕES FINAIS | 44 |
| 8.3 – RECOMENDAÇÕES | 45 |
| 8.4 – LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO | 45 |
| 8.5 – INVESTIGAÇÕES FUTURAS | 45 |
| BIBLIOGRAFIA | 47 |
| APÊNDICES | 50 |
| APÊNDICE A – ESTRUTURA DO SIG | 51 |
| APÊNDICE B – GUIÃO DAS ENTREVISTAS | 52 |
| APÊNDICE C – ENTREVISTAS EFECTUADAS | 53 |
| ANEXOS | 64 |
| ANEXO A – NOTA CIRCULAR – 03 – ANEXO – INSTRUÇÕES PARA A AUDITORIA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA | 65 |
| ANEXO B – PROGRAMAS DE TRABALHO | 72 |
| ANEXO C – PROPOSTA PARA COLOCAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE MÁQUINAS DE VENDA AUTOMÁTICA | 87 |
| ANEXO D – RELATÓRIO DE APRECIÇÃO DE PROPOSTAS | 94 |
| ANEXO E – CONTRACTO | 98 |
| ANEXO F – DESPACHO DO GABINETE DO MINISTRO, MDN – CONTRATOS - QUADRO PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE LIMPEZA | 106 |
| ANEXO G – CIRCULAR 05 – 01MAR04 DSF | 114 |
| ANEXO H – ANEXO NOTA CIRCULAR 05 DE 20ABR07 DFIN | 124 |
| ANEXO I – GUIÕES 03 E 04/FIN/06 – CONTABILIZAÇÃO DE RECEITAS PRÓPRIAS | 126 |
| ANEXO J – CONTRACTO ENTRE ISCTE E SAC | 128 |
| ANEXO K – PREÇÁRIOS | 134 |
| ANEXO L – QUADRO ORGÂNICO DA AM | 136 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 – PROCEDIMENTOS CONTABILÍSTICOS DE UMA FACTURA | 9 |
| FIGURA 2 – ESTRUTURA DO SIG | 52 |

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|------------------------|------------------------|
| Art.º | Artigo |
| Consult. | Consultado em |
| DFin | Direcção de Finanças |
| Etc.(et cetera) | E outros (para coisas) |
| N.º | Número |

LISTA DE SIGLAS

| | |
|--------------|---|
| AF | Adjunto Financeiro |
| AI | Auditoria Interna |
| AM | Academia Militar |
| AP | Administração Pública |
| CA | Comissão de Acompanhamento |
| CDD | Centro de Dados da Defesa |
| CEME | Chefe de Estado Maior do Exército |
| CG | Comissão de Gerência |
| CI | Controlo Interno |
| CIA | Controlo Interno Administrativo |
| CIC | Controlo Interno Contabilístico |
| CQ | Controlo de Qualidade |
| DSF | Direcção de Serviços de Finanças |
| EMGFA | Estado Maior General das Forças Armadas |
| EUA | Estados Unidos da América |
| FA | Forças Armadas |
| HMR1 | Hospital Militar Regional N.º 1 |
| HST | Higiene e Segurança no Trabalho |
| IFAC | <i>International Federation of Accountants</i> |
| IGE | Inspecção-Geral do Exército |
| IIA | <i>Institute of Internal Auditors</i> |
| IPAI | Instituto Português de Auditores Internos |
| IRC | Imposto sobre o Rendimento das pessoas Colectivas |
| IRS | Imposto sobre o Rendimento das pessoas Singulares |
| ISA | <i>International Standard on Auditing</i> |
| IVA | Imposto sobre o Valor Acrescentado |

| | |
|-------------|---|
| MDN | Ministério da Defesa Nacional |
| MM | Manutenção Militar |
| NOA | <i>National Outsourcing Association</i> |
| OCAD | Órgão Central de Administração e Direcção |
| OROC | Ordem dos Revisores Oficiais de Contas |
| PIB | Produto Interno Bruto |
| PME | Pequena – Média Empresa |
| PO | <i>Portugal Outsourcing</i> |
| QO | Quadro Orgânico |
| RH | Recursos Humanos |
| SCI | Sistema de Controlo Interno |
| SIG | Sistema Integrado de Gestão |
| SL | Secção Logística |
| TC | Tribunal de Contas |
| TIA | Trabalho de Investigação Aplicada |
| UEO | Unidade/Estabelecimento/Órgão |
| UEOE | Unidade/Estabelecimento/Órgão do Exército |

RESUMO

Tendo em conta a conjuntura económica actual e o clima de instabilidade e crise financeira, é deveras importante para qualquer organização que se façam esforços no sentido de se seguir uma política de contenção de recursos.

De facto, para minimizar os sintomas e minimizar as repercussões deste meio, a esfera de defesa deve ser de tal forma global, que deve albergar desde sujeitos singulares, até às maiores organizações.

Assim, a referida política de contenção de recursos deve ser vista como um meio de sustento mais ou menos garantido.

É neste âmbito de minimização de despesas e maximização de receitas que o objectivo deste trabalho surge.

Mesmo sabendo que a organização, Exército, não tem fins lucrativos, não possui também a missão de criar prejuízos desnecessários. Assim, deve ter-se em mente que a crise abala qualquer sujeito, como já referido.

Contudo, as actividades principais e vitais de qualquer entidade não devem ser postas em causa com o argumento da crise. Desta forma, é necessário verificar-se através de estudos qual ou quais as actividades que são fonte de despesas dispensáveis e, com esforço, transforma-las em lucro ou, pelo menos, em actividades não dispendiosas.

No lote destas actividades, encontram-se os bares das unidades do Exército e, assim, este trabalho revela o que de possível poderá ser feito para atingir o seu objectivo: reduzir algumas verbas desnecessariamente desembolsadas pelo Exército e transformá-las em fonte de receitas.

Provavelmente “uma gota no Oceano”, contudo “Roma não se fez num dia...”

Palavras-chave: RECRUTAMENTO, *MARKETING*, EXÉRCITO.

ABSTRACT

Studying the actual economic environment and financial crisis, is very important for any organization to make efforts to follow a policy of resource contention.

Indeed, to minimize the symptoms and repercussions of this situation, the sphere of defense should be so comprehensive that it should accommodate from singular persons, to the largest organizations.

As such, the containment resources policy should be seen as a mean of supporting more or less guaranteed.

It is in this context to minimize costs and maximize revenue that the purpose of this work arises.

Even though the organization, Army, has not the objective of making profits, it has not also the task of creating unnecessary costs. Therefore, it can not be forgotten that the crisis touches any subject, as already mentioned.

However, the main activities and vital to any entity should not be challenged because of the crisis. Thus, it is necessary to verify through studies which of the activities that are a source of unnecessary expenditure and, with effort, transform them into profit or at least, in non expensive activities.

In the lot of these activities, are the bars of the Army units and so, this work reveals that the possible will be done to achieve its objective: to reduce some unnecessary funds disbursed by the Army and turn them into a source of revenue.

In resume, an analysis is made of several possible models for the management of bars of the Army - from the traditional use of the Army Human Resources (bartenders) to the hiring of specialized entities (Outsourcing) - comparing and concluding about the most beneficial for the National Treasury.

Keywords: MANAGEMENT, BARS, OUTSOURCING, ARMY.
xii

***“Administrar um exército grande é, em princípio,
igual a administrar um pequeno:
é uma questão de organização.”***

Sun Tzu

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

"Num momento em que o Estado necessita de reduzir a despesa pública e criar emprego, o recurso ao outsourcing de tecnologias de informação e de processos pode contribuir de maneira decisiva para se atingirem esses objectivos" (Frederico Moreira Rato, presidente da PO). Actualmente, o sector do *outsourcing* com recurso às tecnologias de informação e comunicação gera mais de mil milhões de euros por ano para a economia nacional, o que representa cerca de 0,66% do PIB. A PO estima que o *outsourcing* em Portugal venha a representar 1,3% do PIB, originando ganhos de produtividade anuais para a economia nacional que poderão ser superiores a 1.500 milhões de euros. As empresas associadas acreditam que o seu sector pode criar 12 mil novos empregos líquidos em Portugal nos próximos anos e alcançar mais de 1.300 milhões de euros em exportações.

Segundo Bharat Vagadia¹, os dados da OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development* – OCDE, em português, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico), demonstram que o recurso ao outsourcing pela AP no Reino Unido atinge quase 80%, nos EUA supera os 60% e, em países como a Alemanha, Canadá, Finlândia, Holanda, Islândia, Noruega e Suíça, representa valores superiores a 40%. França e Espanha também ostentam taxas de penetração do outsourcing superiores a Portugal em mais de 25%. Em Portugal, segundo a OCDE, o outsourcing de serviços públicos representa apenas 20% do total de serviços prestados.²

Neste contexto surge a crescente importância de uma nova óptica empresarial na AP. De facto, como visto noutros países, vários recursos podem ser economizados, e indirectamente postos de trabalho criados, se algumas actividades forem contratadas pelo Estado (exemplo supracitado), numa perspectiva empresarial, sem abalar as suas principais missões ou móbiles.

1.1 ENQUADRAMENTO E JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

O presente TIA emerge como uma das porções mais importantes do mestrado em Ciências Militares – especialidade Administração Militar. Possui carácter avaliativo e demonstra-se como o resultado de 5 anos de curso.

¹ Director da NOA de Inglaterra

² OJE – Jornal económico, suplemento “Emprego e formação”, 08/06/2010

O tema deste trabalho é: “*Optimização da gestão de bares nas unidades do Exército*”, abordando, entre outros, dois grandes conteúdos: o SCI e o *Outsourcing*.

A pertinência do estudo justifica-se pela inexistência de rigor nas funções principais e na contabilidade dos bares das unidades do Exército, bem como a existência de algum facilitismo quanto ao pagamento de alguns serviços por parte dos clientes. Na conjuntura actual, todos os recursos que possam ser economizados, concorrem para uma maior resistência à crise actualmente sentida.

1.2 QUESTÃO FUNDAMENTAL, OBJECTIVOS E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Tendo em conta o descrito, justifica-se o interesse deste trabalho, que detém como questão de partida:

Poderá o Exército, através da subcontratação dos bares das suas unidades, rentabilizar os seus recursos?

Assim, a partir desta questão fundamental, e para lhe dar resposta, surgem as seguintes questões de investigação:

1. Como é feita a gestão dos bares das unidades do Exército?
2. Estão os recursos do Exército – inerentes à actividade dos bares – a ser eficazmente geridos?

Desta forma sucedem-se os objectivos de investigação, que se sugere alcançar durante o trabalho:

1. Definição de Auditoria, CI e Outsourcing;
2. Compreensão dos modelos actuais de gestão de bares nas unidades do Exército;
3. Verificação das lacunas existentes e proposta para o desaparecimento das mesmas.

Posto isto, articulam-se três hipóteses (H) para responder às questões enunciadas:

- H 1. Os bares das unidades do Exército estão a ser geridos da forma mais eficaz;
- H 2. O Exército pode apoiar-se também na gestão dos bares para a política actual de rentabilização de recursos.
- H 3. A subcontratação dos bares das unidades é o modelo mais favorável para o Exército.

1.3 METODOLOGIA

Metodicamente, para a elaboração deste trabalho, recorreu-se à análise documental de livros, revistas, jornais e itens de opiniões de autores aliados aos temas de *outsourcing*, CI e Auditoria, bem como legislação referente aos temas. Isto para a primeira parte do trabalho, a

revisão de literatura, de acordo com a metodologia proposta por Sarmento (2008) e pelas normas da Academia Militar (Academia Militar, 2008)

Já a parte prática do trabalho foi beneficiada de entrevistas, observação directa e experiência pessoal. Os vários diálogos informais com militares mais antigos, foram deveras relevantes para a compreensão dos temas e execução do trabalho.

Este TIA assume assim uma abordagem qualitativa. De facto, foram investigadas as formas actuais de gestão de bares, de modo a retirar conclusões acerca dos seus benefícios e das possíveis medidas a implementar para fazer face a algumas lacunas encontradas.

Desta forma, a metodologia descrita foi utilizada com o intuito de responder da melhor forma às questões do trabalho, orientando-o para os objectivos propostos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente TIA estrutura-se em duas partes. A primeira – revisão da literatura – evidencia a organização e argumentação teórica para introdução à segunda parte, o trabalho de campo. São constituídas, respectivamente, por três e quatro capítulos.

No primeiro capítulo da primeira parte – 2º capítulo do trabalho – é abordado o tema da AI geral e, sucintamente, no Exército.

O 3º capítulo acolhe, laconicamente, os objectivos do SIG e a sua introdução no Exército.

O 4º capítulo reserva-se aos aspectos teóricos do *outsourcing* e deste no Exército. Como último capítulo da primeira parte, acolhe também as conclusões de toda a revisão da literatura.

No 5º capítulo, é apresentada a metodologia adoptada para a segunda parte do trabalho. Como foram recolhidos os dados, como é feito o seu tratamento, resultados obtidos e conclusões.

O 6º capítulo evidencia as formas actuais de gestão de bares das unidades do Exército.

O penúltimo capítulo demonstra o modelo de gestão de bares proposto e as suas características, bem como a possibilidade de prática do mesmo.

Por fim, as conclusões colhidas, a verificação das hipóteses enunciadas, as recomendações necessárias, as limitações existentes durante a realização do trabalho e as propostas de futuras investigações, estão presentes no 8º e último capítulo do trabalho.

PARTE I – REVISÃO DA LITERATURA

CAPÍTULO 2

AUDITORIA INTERNA

Começaremos este capítulo expondo a definição de Auditoria e os seus vários tipos. Após o qual, descreveremos mais profundamente um dos referidos modelos, o qual assume relevante importância para o tema deste trabalho, a AI.

2.1 PROCESSOS GERAIS DE AUDITORIA

De uma forma metódica, com facilidade encontramos a definição etimológica da palavra Auditoria aliada ao sentido de “ouvir”. Isto é, com origem no verbo latim *audire* – ouvir – deu vida, com o passar dos tempos, à palavra *auditor*. Ou seja, aquele que ouve, o ouvinte. De facto, nas auditorias mais primordiais, o auditor extraía as suas próprias conclusões das comunicações verbais que lhe transmitiam.³

Por outro lado, a auditoria é vista como um “*processo sistemático, independente e documentado para obter evidências e respectiva avaliação objectiva com vista a determinar em que medida os critérios de auditoria são satisfeitos*”.⁴ Estes critérios são procedimentos, requisitos, legislação, regulamentos, especificações, entre outros, utilizados como referência para realizar uma auditoria⁵. São assim padrões utilizados para comparação com as evidências encontradas no órgão auditado, de modo a verificar a sua conformidade.

2.1.1 AUDITORIA INTERNA

Existem vários tipos de auditoria: Auditoria Financeira; Auditoria Operacional (desenvolvimento da AI); Auditoria de Gestão (segmento da Auditoria Operacional); Auditoria Previsional; Auditoria Informática; Auditoria Social; Auditoria Forense e, o tipo que nos apraz dissecar, a AI.

Com o passar dos tempos, o significado de AI foi sofrendo alterações. Originariamente, a AI era vista apenas como um suporte aos órgãos de gestão das organizações, fazendo a

³ Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea e Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (Círculo de Leitores, 2002/03).

⁴ NP EN ISO 19001:2003.

⁵ Normas emitidas pelo IFAC e, em Portugal, aplicadas pela OROC.

averiguação do cumprimento das condutas estabelecidas pelos mesmos, e verificando a informação financeira da organização. Era dado também substancial relevo à descoberta de erros e fraudes.⁶ Por outro lado, os auditores internos – profissionais que pertencem à secção de auditoria de uma organização – tinham mais uma função: a de proporcionar aos auditores externos – provenientes de órgãos externos – diversos tipos de estudos e análises, para que os honorários dos auditores externos sofressem uma redução.

Poderemos assim concluir que a função da AI limitava-se à área contabilística e financeira. (Costa, Carlos Baptista – 2007 pg.88)

Já em 1941, nos Estados Unidos da América, foi criado o IIA, organismo que agrupa membros de todo o mundo⁷ e detém um papel preponderante nesta actividade. Foi na 37ª Conferência Internacional do IIA, realizada em São Francisco (EUA) em 1978, que se aprovaram os *Standards for the Professional practice of internal auditing*. Estes standards contribuíram manifestamente para a consolidação da AI, definindo a mesma como “*uma função de apreciação independente, estabelecida dentro de uma organização, como um serviço para a mesma, para examinar e avaliar as suas actividades. O objectivo da AI é o de auxiliar os membros da organização no desempenho eficaz das suas responsabilidades. Com esta finalidade, a AI fornece-lhes análises, apreciações, recomendações, conselhos e informações respeitantes às actividades analisadas*”.

Por fim, em Junho de 1999, o IIA aprovou a actual definição de AI: “*A AI é uma actividade independente, de segurança objectiva e de consultoria, destinada a acrescentar valor e a melhorar as operações das organizações. Ajuda uma organização a atingir os seus objectivos facultando-lhe uma abordagem sistemática e disciplinada para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gestão dos riscos, controlo e governação*”.(Costa, Carlos Baptista – 2007 pg.88)

Como termo de comparação às definições descritas, surge uma inovação na evolução da AI: o SCI. Este passa a possuir importância basilar numa organização e numa AI. De facto os órgãos de gestão têm dentro de variadas funções, a de implementar um SCI. Por outro lado, também o auditor deve ter especial preocupação, no âmbito do seu trabalho, com a avaliação da adequação e eficiência do SCI da organização auditada.⁸

Compreende-se então que a AI é uma função de apreciação independente no seio de uma organização para examinar e avaliar as suas actividades: fornecer análises, apreciações, recomendações e informações quanto às actividades analisadas, verificar a eficácia e

⁶ Entende-se como Erro um “*engano não intencional nas demonstrações financeiras, como por exemplo erros de cálculo*”; Fraude define-se como um “*acto intencional que resulte num erro de apresentação nas demonstrações financeiras, como por exemplo apropriação indevida de activos*” – Apontamentos cedidos pelo professor da cadeira de Auditoria, Sr. TCOR Pedro Guimarães.

⁷ No IIA está referenciado o IPAI, criado em 6 de Março de 1992.

⁸ O ISA 300 do IIA define que uma AI deverá abranger o SCI.

conformidade do funcionamento do CI, melhorar as operações e a qualidade da informação para a gestão. (Mateus, Célia – 2004 pg. 20)

Hierarquicamente, a posição do Departamento/Serviço/Assessoria de AI de uma entidade, deve ser da exclusiva e directa responsabilidade do órgão de gestão de mais alto nível. Isto porque a AI deve ter total liberdade de actuação e ser independente de qualquer outro serviço. Apesar desta autonomia, a AI não deve ser vista como mais do que um serviço da organização, detentor de direitos e deveres, equiparável aos restantes, de modo a evitar dificuldades de relacionamento inter-serviços. As suas funções estão sujeitas às orientações das políticas da Direcção. Assim, a autoridade e objectivos do departamento de AI devem ser definidos num documento formal e aprovado pela Direcção.

A AI realiza-se com os RH e materiais que pertencem à entidade auditada, e os funcionários que desempenham essa tarefa devem, por isso mesmo, ser remunerados. Este tipo de auditoria é realizado por decisão da entidade, pelo que permite a sua interrupção em qualquer momento. Perante situações específicas, a entidade pode contratar serviços de auditoria externa. Essas situações são, por exemplo:

- Necessidade de auditar uma matéria altamente especializada e para a qual a entidade não possui meios próprios;
- Comparar a informação interna com a externa; (Mateus, Célia – 2004 pg. 20)

O auditor interno poderá ser recrutado no exterior ou, pelo contrário, já fazer parte da instituição. Contudo, para exercer esta função, deve possuir características pessoais e técnicas necessárias para o cargo. O auditor interno deve então possuir formação académica em Contabilidade e Auditoria e, completar essa formação com experiência profissional. Além do referido, deve manter-se permanentemente actualizado profissionalmente e, preferencialmente, especializar-se em áreas como Organização e Métodos (de modo a conhecer fluxogramas e sugerir organizações de trabalho úteis); Informática (para realizar trabalhos independentes com o software mais apropriado); Fiscalidade (saber as obrigações fiscais da entidade, formar-se em IRS, IRC, IVA, etc), e Legislação Laboral, para que conheça os direitos e deveres dos colaboradores da organização.

Da mesma forma, e com a mesma importância, que se tornam fulcrais estes conhecimentos, também uma panóplia de características pessoais do auditor devem ser tidas em conta. Características como:

- Sentido empresarial – O auditor interno tem de ter a capacidade de distinguir o que é importante do que é irrelevante. Desta forma, poupa tempo e torna-se mais eficaz o seu trabalho, preocupando-se com o que é importante e deixando de parte o que é supérfluo para a instituição;

- Não ter atitudes preconcebidas – Deve partir do princípio que “cada caso é um caso”, sem comparar o incomparável e estudando cada situação *per si*;
 - Empatia, capacidade de se fazer aceitar pelos outros colegas – O auditor não tem de agradar a todos, no entanto deve dar o benefício da dúvida às partes integrantes de qualquer situação, mesmo não concordando à partida com a mesma;
 - Comportamento pessoal – deve ser irrepreensível, como pessoa, dentro e fora da organização;
 - Independência – se corrompida esta característica, o seu trabalho deixa de fazer sentido e perde credibilidade;
 - Integridade – em tudo ligada à característica anterior, sem a qual não existe rectidão moral e honra;
 - Objectividade – ao auditor é pedida a capacidade de manter a sua postura imparcial;
 - Competência – com um conjunto de conhecimentos técnicos e experiências profissionais, os seus relatórios e o seu trabalho, tornam-se mais credíveis aos olhos da instituição;
 - Prudência – quanto ao uso da informação obtida no seio da organização;
 - Facilidade de expressão – oral e escrita, sem ser demasiadamente informal, deve redigir os seus relatórios para que sejam perceptíveis a quem de direito;
 - Curiosidade e persistência – sem correr o risco de parecer desconfiado, deve procurar saber o que realmente é importante para a realização do seu trabalho.
- (Costa, Carlos Baptista – 2007 pg.134).

Todas estas características pessoais, tornam-se importantes para a AI de uma organização e, sobretudo, para a percepção do SCI da mesma.

Como referido anteriormente, uma das grandes diferenças da AI, com o passar dos tempos, foi a injeção de importância no SCI. O SCI é o *“processo concebido e posto em vigor pelos responsáveis pela governação, gestão e outro pessoal para proporcionar segurança razoável que permita atingir os objectivos da entidade relativamente à credibilidade do relato financeiro, eficácia e eficiência das operações e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis”* (ISA 315).

2.2 – SCI

Tal como o conceito de Auditoria, começaremos por definir o SCI pela raiz da palavra. O vocábulo mais importante será o Controlo. Este termo surge-nos através do francês *“contrôle”*, e do inglês *“control”*. O primeiro aparece com o significado de “fiscalizar” e “verificar”. Já o segundo, oferece-nos o sentido de *“manter dentro dos limites”*. Um terceiro

significado pode ser descrito através do que esta palavra designa em aeroportos, fronteiras, etc.: examinar.

Em Portugal, geralmente, a palavra tem o significado francês, o que leva a algumas interpretações erradas quanto ao termo “CI”. Assim, o termo deve ser tomado com o significado que tem na língua inglesa, de “manter dentro dos limites”, como já referido. (da Silva Pinto, José Paulo – 2004)

Das diversas definições investigadas toma-se, como descrição para este trabalho, a do Professor Dr. Francisco Banha, que interpreta o SCI como *“o plano de organização e todos os métodos e procedimentos adoptados pela administração de uma entidade para auxiliar a atingir o objectivo de gestão de assegurar, tanto quanto for praticável, a metódica e eficiente conduta dos seus negócios, incluindo a aderência às políticas da administração, a salvaguarda dos activos, a prevenção e detecção de fraudes e erros, a precisão e plenitude dos registos contabilísticos e a atempada preparação de informação financeira fidedigna”*.

Dissecando a referida descrição, podemos concluir que o SCI é um conjunto de procedimentos e métodos definidos ao mais alto nível de uma organização, com o intuito de auxiliar a mesma a atingir objectivos e a manter-se inscrita nesses mesmos, sem deles se afastar. Desta forma, entende-se o porquê da definição de SCI mais correcta ser a de “manter dentro dos limites” (dentro dos objectivos estabelecidos), em vez de “fiscalizar”.

Para compreendermos a importância e exigência da existência de um SCI numa entidade, vejamos que *“os gerentes, administradores ou directores de uma sociedade devem actuar com a diligência de um gestor criterioso e ordenado, no interesse da sociedade, tendo em conta os interesses dos sócios e dos trabalhadores”* (Código das Sociedades Comerciais, Capítulo V, Título I – Gestão das Sociedades). Assim, impõe-se uma gestão salutar, muito pouco provável de se obter sem um SCI apropriado, em que a regra fundamental seja: não dever haver excepções. (da Silva Pinto, José Paulo – 2004).

Os procedimentos de CI não são singulares mas, pelo contrário, provêm de um agregado de controlos. Os controlos de detecção e os controlos de prevenção. Os primeiros destinam-se a procurar erros e fraudes e os segundos a prevenir a ocorrência dos mesmos. Importante é também referir que, embora sejam sistemas distintos, o SCI está intimamente ligado com o Sistema Contabilístico. Vejamos um exemplo de uma entidade que adquire umas ferramentas a pronto pagamento. O fornecedor emite o correspondente recibo/factura. O registo da operação ilustrará indirectamente o SCI da entidade:

Em contabilidade:

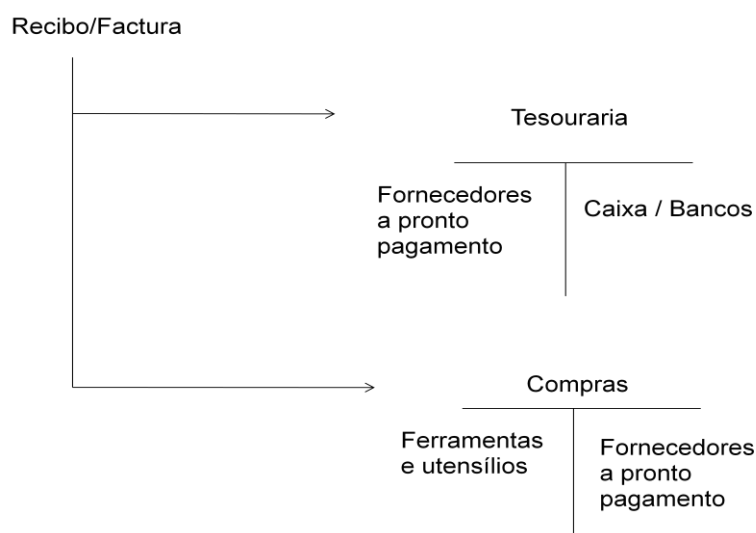


Figura 1 – Procedimentos contábilísticos de uma factura (Marques, 2010)

Como podemos verificar, se existir saldo na conta de Fornecedores a pronto pagamento, é sinal que existe(em) factura(s) paga(s) e não conferida(s). Este é um possível ponto de controlo, a partir do sistema contábilístico.

Existe assim uma divisão do SCI em CIA e CIC. O CIA e o CIC diferenciam-se pela utilização dos registos financeiros. Isto é, enquanto o CIC diz respeito a planos e métodos que se relacionam directamente com os registos contábilísticos e financeiros – metodologias ligadas aos números – o CIA dedica-se à formação de planos organizacionais que dizem respeito ao cumprimento das políticas de gestão da entidade (passando por todos os intervenientes desde o operário até ao mais alto nível de gestão) e apenas indirectamente, como verificado no exemplo acima, se relaciona com os registos contábilísticos. (da Silva Pinto, José Paulo – 2004).

Verificada a importância do SCI, os responsáveis pela sua introdução – técnicos de organização e métodos; auditores internos; director administrativo-financeiro; consultores externos; etc. – Devem propô-lo à administração de modo a ser aprovado e publicado, de modo a que todos os intervenientes conheçam os objectivos do mesmo e, assim, seja criada uma sinergia sã entre todos os sujeitos que directa, ou indirectamente, têm em si responsabilidades.

Para o estabelecimento do SCI deve ter-se em conta vários elementos fundamentais, como por exemplo:

- A definição de autoridade e delegação de responsabilidades, para que se fixe e limite as funções de todo o pessoal através de organigramas, manuais de descrição de funções, manuais de políticas e procedimentos contabilísticos e manuais de medidas de CI;
- A segregação, separação ou divisão de funções de modo a que a função contabilística e a operacional estejam separadas de tal forma que não seja possível uma pessoa ter controlo físico de um activo e, ao mesmo tempo, responsabilidades nos registos a ele inerentes. A segregação de funções deve ser tal, que nenhum empregado deve ter a possibilidade de ser o responsável de uma operação desde o início até ao seu termo. Neste ponto, torna-se fundamental a rotação periódica dos empregados;
- O controlo das operações através de um ciclo definido em que, por exemplo, o estado de uma compra possa ser consultado a qualquer momento. Estabelece-se assim um ciclo de despesa sequenciado, passando pela autorização, aprovação, execução e registo;
- A numeração dos documentos, tipográfica e sequencial, de modo a detectar-se qualquer utilização menos apropriada dos mesmos;
- A adopção de provas e conferências independentes, para que não só o sistema seja avaliado, como também o trabalho de cada pessoa, de modo a minimizar os erros. (Mateus, Célia – 2004 pg. 9)

Pese embora os propósitos benéficos do SCI, este enfrenta alguns factores limitativos. Temos como exemplo:

- O desinteresse por parte da administração na manutenção de um bom SCI, por não ter intenção de atingir a confiança e a integridade da informação ou por não querer observar os proveitos do SCI;
- A dimensão da empresa que quanto menor for, mais difícil torna a segregação de funções;
- A relação custo/benefício, que se não for tomada em conta, pode o custo para a implementação do SCI ser superior ao benefício esperado obter do mesmo;
- A existência de erros humanos, conluíus e fraudes que pode acontecer pela falta de aptidão ou honestidade moral;
- A utilização da informática, que por vezes pode facilitar o acesso directo a ficheiros. (Mateus, Célia – 2004 pg. 13).

Como podemos apurar, vários elementos devem ser tidos em conta antes de iniciar o processo de integração de um SCI.

2.3 A AI E O SCI NO EXÉRCITO

O presente ponto indicar-nos-á o que presentemente ocorre no Exército no que à AI e ao SCI diz respeito. Decifrar-se-ão os órgãos e pessoas singulares competentes e as suas responsabilidades, quanto à AI e SCI do Exército.

2.3.1 A AI NO EXÉRCITO

Actualmente, e segundo aprovação pelo despacho de 04FEV10 de sua Excelência o General CEME, estão em vigor no Exército as Instruções para a Auditoria da Administração Financeira (Nota Circular 03 de 2010 da DFin).

Nestas instruções podemos certificar-nos de como se procede às auditorias das unidades do Exército, bem como os seus responsáveis e suas competências.

A auditoria na Administração Financeira pressupõe 3 tipos de Auditoria: a Auditoria de Sistemas, a Auditoria Financeira e a Auditoria do Desempenho.

A Auditoria de Sistemas tem o objectivo de aferir os SCI existentes e adequa-los para a maximização da sua eficácia.

A Auditoria Financeira propõe-se comprovar a exactidão e integralidade das demonstrações financeiras e informações contabilísticas, a sua legalidade e regularidade, de forma a emitir um parecer sobre as contas anuais e situação financeira da entidade.

Por fim, a Auditoria do Desempenho refere-se ao controlo de uma entidade, incidindo na forma de utilização dos recursos, verificando também a eficiência e eficácia da economia da mesma. (Nota Circular 03 de 2010 da DFin – pg.2).

Segundo as instruções referidas, todas as unidades, estabelecimentos e órgãos do Exército, são sujeitos a auditoria e, assim, devem fornecer todos os elementos e informações necessárias aos auditores.

Contudo, no ponto 4.1 da Nota Circular no que ao conhecimento da unidade diz respeito, refere que antes de se iniciar um trabalho de auditoria, o auditor deve conhecer a UEO de modo a canalizar o seu esforço para as operações fundamentais e, sobretudo, para conhecer bem o SCI da UEO.

Assim, deve debater-se com pessoas da UEO, com pessoas exteriores mas com conhecimento da mesma, estudar publicações, legislação e regulamentos que afectem a mesma, e até visitar a UEO, antes da auditoria, enquadrado pela sua função.

2.3.2 AUDITORES DO EXÉRCITO

Os auditores do Exército são denominados entre os oficiais com as valências necessárias, dando primazia a oficiais superiores.

Estes auditores exercem esta actividade em acumulação de funções ou incluídos nas entidades com responsabilidade de realizar auditorias.

Assim, a estes compete-lhes realizar auditorias elaborando relatórios conformes com a Nota Circular referida.⁹

Para uniformizar os processos de auditoria do Exército, estes auditores apoiam-se na dita Nota Circular bem como no Manual de Auditoria do SCI da Administração Financeira do Estado e no Manual de Auditoria do TC.

Estes oficiais devem ser totalmente independentes da entidade e das actividades auditadas, seja em processos internos ou em supervisão da contabilidade. Como regra, o auditor não pode executar nenhuma auditoria numa entidade onde tenha desempenhado funções nos últimos 3 anos.

2.3.3 ENTIDADES COMPETENTES

A supervisão e controlo de todos os assuntos respeitantes à auditoria no Exército competem à IGE.

A um nível inferior, a DFin assume a monitorização da qualidade das Auditorias e define os processos necessários para que se garanta a conformidade legal das auditorias.

Os OCAD efectuem Auditorias do Desempenho às UEO da sua dependência, revendo a forma de utilização dos recursos.

Assim, temos que a DFin realiza Auditorias Financeiras e do SCI das UEO tendo a responsabilidade de:

- *“Propor regulamentação na área da auditoria;*
- *Realizar auditorias financeiras e de CI às UEO do Exército;*
- *Coordenar e monitorizar as actividades de auditoria desenvolvidas pelos centros de finanças;*
- *Propor a nomeação de auditores de reforço às auditorias dos centros de finanças;*
- *Analisar e avaliar o SCI, bem como a conformidade legal e a regularidade financeira da gestão financeira das UEO e emitir o respectivo relatório;*
- *Elaborar relatório sobre a actividade de auditoria no seu âmbito.”* (Nota Circular 03 de 2010 da Direcção de Finanças – pg.4).

Por outro lado, os Centros de Finanças:

- *“Realizam Auditorias Financeiras e de CI às UEO da alçada do OCAD respectivo, emitindo os relatórios respectivos;*
- *Remetem os planos de auditoria superiormente à DFin para apreciação dos mesmos;*

⁹ Anexo A – Nota - Circular 03 – Anexo – Instruções para a Auditoria da Administração Financeira

- *Consideram as quantias existentes nas contas das UEO e emitem relatórios;*
- *Estudam e apreçam o SCI, conformidade legal e regularidade financeira.”* (Nota Circular 03 de 2010 da Direcção de Finanças – pg.4).

Estas auditorias devem ser realizadas para salvaguardar as atribuições dos Centros de Finanças. Reforçando as atribuições descritas, têm – entre outras – as seguintes responsabilidades, segundo o Nº1 do Art.º 1º do Regulamento dos Centros de Finanças, aprovado por Despacho nº 334 de 1994 de sua Excelência o General CEME:

- *“Certificar-se de que as secções logísticas observam com exactidão as regras de contabilidade pública e demais preceitos legais e regulamentares em vigor, através da análise documental e das missões de auditoria e apoio técnico;*
- *Controlar os saldos das diferentes contas, obtendo das secções logísticas os esclarecimentos que forem necessários para uma melhor identificação das suas origens;*
- *Proceder à verificação e processamento das receitas e despesas das UEO, face aos documentos justificativos;”*

2.3.4 SCI NAS UEO DO EXÉRCITO

Ao nível mais elementar da cadeia orgânica do Exército, as UEO são os primeiros responsáveis pela implementação, continuidade e transparência do SCI, personalizados pelo Comandante/Director/Chefe, pelo Chefe da SL, pelo AF e pelo Tesoureiro.

Segundo o Regulamento para a Administração dos Recursos Materiais e Financeiros nas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos do Exército – aprovado por Despacho nº 335 de 1994 de sua Excelência o General CEME – ao Comandante, à SL, ao Chefe da SL, ao AF e ao Tesoureiro competem-lhes atribuições que estão interligadas ao SCI.

Vejamos alguns pormenores do Art.º 1º da Secção I do referido regulamento, no que respeita às atribuições da SL:

- *“Requisitar, distribuir, registar e controlar todo o material;*
- *Elaborar, mensalmente, e com referência ao último dia de cada mês, os inventários dos armazéns à responsabilidade da UEO, para confronto e harmonização com os valores contabilizados;*
- *Registar, em conformidade com a regulamentação em vigor, toda e qualquer operação realizada no âmbito da gestão financeira, procedendo à recepção e encaminhamento dos valores que lhe forem confiados;*
- *Prestar contas, em relação a cada mês, em conformidade com as instruções estabelecidas, elaborando o respectivo processo, que arquivará depois de verificado pelo respectivo centro de finanças, para efeitos de consulta e inspecção;”*

Já no Art.º 4º da Secção IV – Competências – podemos retirar alguns pormenores do SCI que ao Comandante/Director/Chefe da UEO dizem respeito:

- *“Controlar e fiscalizar a execução das actividades logísticas e financeiras, em conformidade com os respectivos programas;*
- *Promover que a gestão dos Art.ºs e materiais do âmbito da cadeia logística e que a gestão financeira se façam em conformidade com os preceitos legais e regulamentares em vigor;*
- *Visar os processos de contas e outros documentos relacionados quer com a actividade logística, quer com a actividade administrativo-financeira, a enviar a entidades superiores;”*

Por conseguinte, no Art.º 5º da mesma secção podemos verificar algumas responsabilidades do Chefe da SL quanto ao SCI:

- *“Visar todos os documentos de receita e de despesa, depois de conferidos e verificada a sua conformidade com os preceitos legais e regulamentares em vigor, que se destinem a recebimento ou pagamento pelo tesoureiro;*
- *Assinar o processo dos documentos a enviar ao centro de finanças, no prazo estabelecido, para efeito da respectiva conta mensal;*
- *Coadjuvar o comandante, director ou chefe em toda a vida administrativo-financeira da UEO, nomeadamente na fiscalização de outros sectores com valores à sua responsabilidade;”*

Já o AF, partindo do Art.º 6º, deve ter em conta competências como:

- *“Informar e assinar todos os documentos de receita e de despesa, relatando as operações a que respeitam e os aspectos relacionados com a legalidade e cabimento de verba;*
- *Certificar-se de que o saldo acusado pelo registo de tesouraria corresponde à soma dos valores existentes em cofre e de que estão depositadas as importâncias que excedem as necessidades correntes de tesouraria;*
- *Ter à sua responsabilidade o arquivo e arrumação dos documentos justificativos dos movimentos mensais e, ainda, de todos aqueles que devam ser arquivados na SL.”*

Por fim, o Art.º 7º define-nos algumas responsabilidades do tesoureiro, aliadas ao SCI:

- *“Efectuar ou mandar efectuar, sob sua exclusiva responsabilidade, todos os recebimentos e pagamentos que, em conformidade com a legislação vigente, não sejam efectuados na tesouraria;*
- *Escriturar o registo de tesouraria nos dias em que haja movimento de cofre e proceder, no final, ao encerramento, para o efeito de conferência do saldo;*

- Entregar ao AF o registo de tesouraria, acompanhado da documentação respectiva,”

2.3.5 AVALIAÇÃO DO SCI NO EXÉRCITO

A definição de CI adoptada pela Nota Circular 03 de 2010 da DFin é a seguinte: “conjunto das políticas e procedimentos que contribuem para assegurar a condução ordenada e eficiente da gestão, incluindo a aderência às políticas da gestão, a salvaguarda de activos, a prevenção e detecção de fraude e erros, o rigor e a plenitude dos registos contabilísticos, o cumprimento das leis e regulamentos e a preparação da informação financeira credível e em tempo oportuno.” (Nota Circular 03 de 2010 da Direcção de Finanças, pg.6).

Compreende-se então que as entidades competentes (como referido, a DFin e Centros de Finanças) e os auditores responsáveis têm o dever de realizar uma avaliação profunda do SCI das entidades auditadas, conhecendo-o e avaliando-o. Após o qual, determinar as áreas sensíveis e com potenciais deformações, de modo a estudá-las e, no caso de realmente existirem, proceder ao levantamento de responsabilidades e de programas indicados para colmatar as ditas falhas.

A avaliação do SCI da UEO é constante (durante todo o trabalho de auditoria realizado) e é obtida e registada recorrendo-se ao auxílio de questionários devidamente padronizados.¹⁰

Concretamente, os auditores devem assegurar que o SCI da UEO permite:

- A utilização eficiente dos recursos da UEO para o cumprimento da missão da mesma;
- A salvaguarda dos activos, ou seja, a não apropriação indevida de activos;
- A minimização de erros e fraudes;
- A execução dos preceitos legais nos diversos níveis;
- A segregação de funções;
- Uma lúcida definição de funções e uma transparente atribuição das mesmas.

¹⁰ Anexo B – Programas de trabalho – Nota-Circular 03 – Anexo – Instruções para a Auditoria da Administração Financeira.

CAPÍTULO 3

SIG

Neste assunto decifraremos, sucintamente, o que é o SIG, qual o seu âmbito e objectivos, enquadrando estes conteúdos com uma nota introdutória. O SIG toma alguma importância neste trabalho, embora não fulcral, pois sendo um instrumento de gestão importante no MDN, não deve ser ignorado.

3.1 ENQUADRAMENTO

Tendo em conta a conjuntura económico-financeira global actual, torna-se cada vez mais essencial a racionalização e maximização dos recursos, escassos por definição. Assim, medidas devem ser tomadas pelos responsáveis políticos com a meta da referida racionalização e maximização de recursos.

Neste panorama aparece o SIG, como instrumento de gestão essencial, de resposta às necessidades específicas decorrentes de uma gestão distinguida pelos princípios da eficiência, eficácia e gestão por objectivos.

Assim, o MDN – onde se enquadra o Exército – aderiu a este novo instrumento como forma de atingir uma gestão exemplar.

3.1.1 DEFINIÇÃO E ÂMBITO DO SIG

O SIG, como a sua própria denominação indicia, é um sistema integrado de gestão. Este sistema abrange todos os organismos do MDN. É constituído por 3 blocos, subdivididos em vários módulos, referentes a diversas áreas de conhecimento¹¹. Com este instrumento perspectiva-se uma interligação entre todas as entidades pertencentes ao MDN, de modo a que todos os dados contabilísticos e de gestão das mesmas, possam ser acedidos, em tempo real, pelos seus órgãos superiores. Este acesso em tempo real facilita um maior rigor no controlo das contas do MDN, desde as receitas, despesas, orçamento e património de cada unidade, podendo esses órgãos tomar decisões com maior rapidez.

¹¹ Apêndice A – Estrutura do SIG

3.1.2 OBJECTIVOS DO SIG

De toda uma panóplia de objectivos e vantagens do SIG, enumeremos as seguintes:

- Modernizar as formas actuais de laboração existentes, transformando todos os processos manuais num sistema computacional, desburocratizando procedimentos;
- Maximizar a gestão de recursos do MDN e, por conseguinte, reduzir a despesa pública;
- Uniformizar e simplificar a prestação de contas ao TC que, até ao aparecimento do SIG, era burocrática e diferente de unidade para unidade;
- Tornar úteis os dados que, à partida, eram considerados supérfluos. (Martins, Alexandra – 2005).

3.2 O SIG NO EXÉRCITO

Laconicamente, este ponto designa apenas o que opera actualmente no Exército quanto ao SIG. Para o tema deste trabalho, não assume preponderante utilidade a ponderação e dissecação de tão complexo assunto. Contudo, veremos muito sumariamente o estado actual do SIG no Exército.

Em Janeiro de 2006 deu-se a introdução do SIG no Exército, embora operando apenas os módulos financeiros. Actualmente, encontram-se em funcionamento todo o bloco 1.2 e os módulos EAPS, FI, CO e AA do bloco 1.1, sendo que os dois últimos apenas em algumas unidades. Como visto, o bloco 1.3 ainda não entrou em funcionamento devido a dificuldades advindas da especificidade do bloco de RH. (Martins, Alexandra – 2005).

Neste intervalo de tempo, foram criados grupos de trabalho entre organismos do MDN, dos três ramos, do EMGFA e o CDD, agindo em conjunto de modo a colocar à disposição todas as potencialidades do SIG e, por outro lado, automatizar e uniformizar processos.

Nestes grupos de trabalho são realizadas tarefas como correcções, afinações e migração de dados para a nova plataforma.

CAPÍTULO 4

OUTSOURCING

Tornar-se-á fundamental, como veremos mais à frente, para a realização deste trabalho a inclusão do tema *outsourcing*. Assim, começaremos por dissecar a sua definição, os seus aspectos positivos e negativos, os riscos associados a esta modalidade e como implementar o *outsourcing*.

4.1 DEFINIÇÃO E CONSIDERAÇÕES

Tal como a Auditoria e o SCI, analisemos o *outsourcing* como termo, verificando assim que provém do inglês “*Out*” (fora) juntamente com “*Source*” (fonte). Desta forma, facilmente se prevê um significado relacionado com algo exterior a uma dada realidade. A definição do conceito implica, antes de mais, a sua tradução. Entre as mais vulgarizadas incluem-se: “mandar fazer fora”, o “recurso a uma fonte externa”, a exteriorização ou, muito simplesmente, a subcontratação. Considerando uma definição mais ampla, o *outsourcing* é um “*processo através do qual uma organização (contratante) contrata outra (subcontratado), na perspectiva de manter com ela um relacionamento mutuamente benéfico, de médio ou longo prazo, com vista ao desempenho de uma ou várias actividades, que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar e que a segunda é tida como especialista.*” (Johnson, Mike – 1997).

O *outsourcing* surge com a ideia de concentrar o máximo de recursos de uma empresa na sua actividade principal, remetendo as actividades intermédias para outra ou outras empresas, absorvendo-se assim exclusivamente à sua actividade primordial. Podemos tomar como exemplo uma empresa de serviços administrativos (contabilidade por exemplo) que subcontrata uma empresa de confecção e distribuição de alimentos, evitando assim remunerar cozinheiros e empregados de mesa bem como adquirir géneros alimentícios e ter custos com a confecção dos mesmos.

Importante é também fazer a distinção entre o termo *Outsourcing* e o termo Terceirização, muitas vezes erradamente utilizado. O *outsourcing* pressupõe 2 entidades distintas em que uma é, como referido, a contratante e a segunda é a contratada. O *outsourcing* prevê também a especialização da entidade contratada desde os Recursos Humanos à tecnologia (por exemplo uma empresa de prestação de serviços informáticos). Por outro lado a Terceirização é caracterizada pela procura, dentro da entidade, de recursos para efectuar

uma actividade secundária. Outra caracterização é o facto dessa mesma actividade não carecer de qualquer tipo de especialização. Vejamos como exemplo a mesma empresa administrativa que coloca um contabilista da própria empresa na simples função de limpeza dos gabinetes.

O *outsourcing* assume extrema importância para o gestor de uma PME que, tendo de gerir recursos escassos, deverá concentrar energias no seu negócio principal e nas competências chave da empresa (ou seja, aquilo pelo qual assume concorrência) e entregar o restante a parceiros especializados. (Johnson, Mike – 1997)

Assume-se assim que o outsourcing é acompanhado de várias vantagens. São exemplo:

- Permite a libertação de recursos - ao nível humano, técnico e financeiro para as actividades críticas da empresa;
- Desloca a focagem dos processos organizativos (“olhar para dentro”) para a da satisfação das necessidades dos clientes (“olhar para fora”);
- Permite acesso a tecnologias e a especialistas não existentes dentro da organização;
- Possibilita a penetração em novas indústrias ou mercados com elevadas barreiras à entrada;
- Entrega possibilidade de maior concentração no desempenho de actividades de difícil gestão ou controlo;
- Pode servir de base ao desenho de uma nova estrutura organizacional (com menos níveis hierárquicos) que vise aumentar a flexibilidade e a rapidez de adaptação às alterações do meio envolvente;
- Possibilita uma afectação mais racional e eficiente de recursos, fazendo com que estes sejam utilizados apenas quando necessário;
- É uma forma de redução de custos fixos e de garantir um maior controlo e melhor forma de orçamentar os custos;
- Permite a diminuição das necessidades de investimento e a sua melhor afectação;
- Pode ser uma forma de partilhar os riscos do negócio com o subcontratado. (Santos, António – 1998).

Contudo, como qualquer processo ou modelo, é passível de desvantagens. São exemplo das mais frequentes:

- Perda de controlo da execução das actividades e maior necessidade de controlo;
- Perda de confidencialidade;
- Possibilidade de conflitos de interesse (se a subcontratada prestar o mesmo serviço aos concorrentes);

- Má qualidade do serviço prestado e diminuição do nível da satisfação – quer dos clientes, quer dos empregados;
- Menor envolvimento e dedicação por parte do subcontratado;
- Menor alinhamento com a estratégia e cultura da empresa;
- Perda de flexibilidade e reacção lenta à mudança – sobretudo às alterações de tecnologia e de mercado;
- Dependência excessiva em relação ao subcontratado;
- Custos mais elevados do que se as actividades tivessem sido executadas com meios internos;
- Perda de “*know-how*” (saber - fazer);
- Elevados custos de um eventual regresso ao desempenho interno das actividades subcontratadas;
- Desmotivação do pessoal gerada por instabilidades associadas ao processo;
- Elevados custos associados à gestão dos subcontratados – quer devido à necessidade de controlo do seu desempenho, quer por eventuais dificuldades de integração com as actividades internas. (Santos, António – 1998).

Todas estas desvantagens estão associadas ao conceito, contudo são inconvenientes que poderão existir, não sendo certo que aconteçam. Na eventualidade de existirem, existem formas de as combater, passando sobretudo por um apertado CI e por um estabelecimento de regras gerais no acto da contratação.

Correndo o risco de associar os riscos do outsourcing com as suas desvantagens, apresentam-se de seguida alguns perigos – e não desvantagens – da implementação de um processo de *outsourcing*:

- Possibilidade do subcontratado se revelar mais ineficaz do que o subcontratante;
- Inexperiência do subcontratado;
- Risco de surgirem, num futuro próximo, subcontratados mais eficientes e com maior diversidade de soluções;
- Risco da empresa se encontrar numa situação fragilizada e sem competências internas para se adaptar à mudança;
- Eventual ocorrência de custos ocultos;
- Tendência em considerar o outsourcing como um fim e uma solução definitiva, em vez de um meio de concentração de recursos em áreas vitais – Excesso de subcontratações. (Santos, António – 1998).

Para evitar e minimizar os riscos e as desvantagens do outsourcing, os altos responsáveis da Administração deve ter em conta 5 grandes passos no processo de decisão de outsourcing:

1. Identificação de oportunidades – deve definir-se claramente as estratégias da entidade, bem como as suas fontes de vantagem competitiva, distinguindo os processos críticos e os que não são vitais. Identificados estes pontos vitais, todas as outras actividades, à partida, são candidatas à subcontratação;
2. Avaliação de oportunidades – este passo subdivide-se em 6. Primariamente deve analisar-se as oportunidades geradas no passo anterior; após o qual, avalia-se a qualidade e a relação custo/benefício relativa ao modo em como as actividades estão a ser efectuadas actualmente; ter-se-á depois que realizar descrições exaustivas dos serviços pretendidos e dos níveis de desempenho desejados; findo este passo, definem-se padrões de desempenho e instrumentos para a sua medição; nesta fase, fixam-se objectivos para a subcontratação e, por fim, comparam-se expectativas no cenário de outsourcing em relação às do cenário actual;
3. Selecção do fornecedor – a selecção do fornecedor compreende a identificação dos potenciais subcontratados e o convite aos mesmos. Definem-se critérios de escolha, acertam-se detalhes de contratação e escolhe-se o fornecedor.
4. Processo de transição – deve elaborar-se um plano e calendarização das actividades. Como o nome indica, deve definir-se todos os detalhes relativos ao período de transição dos processos face ao novo cenário e a sua integração com os restantes processos existentes na empresa;
5. Acompanhamento e evolução do desempenho – após estar fixado o novo processo, afere-se o nível de desempenho do parceiro subcontratado e, caso existam desvios significativos entre a os objectivos esperados e os reais, implementam-se medidas correctivas. Esta ultima fase é permanente, de modo a atingir-se permanentemente melhorias contínuas dos processos da organização. (Johnson, Mike – 1997)

4.2. OUTSOURCING NO EXÉRCITO

Este subcapítulo exemplifica-nos algumas das actividades à responsabilidade de entidades exteriores ao Exército, que são realizadas nas unidades do mesmo. Referimo-nos assim, a entidades contratadas por unidades do Exército em regime de Outsourcing.

Vários são os serviços contratados pelo Exército. São exemplo a exploração de bares, pela MM – DFin – ou por uma empresa civil – HMR1, o serviço de limpezas e a venda de consumíveis em venda automática (máquinas de *vending*) também por uma empresa civil – AM.

Sendo o universo, Exército, demasiado extenso para o estudo desta matéria, cinjamo-nos ao objecto empírico descrito no projecto, a AM – SEDE. Verificaremos como se processa o outsourcing das máquinas de *vending* e do serviço de limpezas e de nesta unidade. A exploração de bares por outsourcing estará patente no capítulo 6.

4.2.1 OUTSOURCING NA AM – SEDE

4.2.1.1 MÁQUINAS DE VENDA AUTOMÁTICA

Além dos produtos usualmente vendidos nos bares, as unidades dispõe de máquinas de venda automática de bebidas quentes, frias e snacks. Por norma, uma empresa é contratada pela unidade de modo a colocar à disposição dos militares as ditas máquinas, recebendo (a unidade) uma contrapartida pela exploração do espaço por parte da empresa¹². O processo inicia-se com um convite a diversas entidades¹³ com um prazo limite de entrega de propostas¹⁴. São estabelecidos critérios de adjudicação¹⁵ e apreciadas as propostas segundo esses critérios¹⁶. Finda a apreciação, conclui-se qual a proposta mais favorável e efectua-se o contrato¹⁷ com as cláusulas necessárias e a tabela de preços a praticar.

4.2.1.2 SERVIÇO DE LIMPEZA

No caso do serviço de limpeza, uma empresa é contratada pela unidade mas, a selecção da empresa é feita (criteriosamente), a montante, pelo MDN. São feitos Contratos-Quadro¹⁸ – 6 neste caso – em que cada um destes contempla um conjunto de UEO das FA. Após a selecção, são cabimentadas em cada UEO as verbas necessárias para se dar lugar aos processos administrativos de cada UEO para com as respectivas empresas de limpezas¹⁹.

4.3 CONCLUSÕES

Como referido no 1º Capítulo, nesta fase resume-se laconicamente os temas tratados na Revisão da Literatura deste trabalho.

¹² Anexo C – Proposta para Colocação e Exploração de Máquinas de Venda Automática

¹³ Anexo D – Relatório de Apreciação de Propostas

¹⁴ Anexo D – Relatório de Apreciação de Propostas – Ponto 2 – Situação, alínea a)

¹⁵ Anexo D – Relatório de Apreciação de Propostas – Ponto 3 – Apreciação, alínea a)

¹⁶ Anexo D – Relatório de Apreciação de Propostas – Mapa comparativo

¹⁷ Anexo E – Contracto

¹⁸ Anexo F – Despacho do Gabinete do Ministro, MDN – Contratos-Quadro para prestação de serviços de limpeza

¹⁹ Anexo F – Despacho do Gabinete do Ministro, MDN – Anexo I

Concluímos então que a auditoria é um processo metódico, que atravessa várias fases,²⁰ sustentado em referências, com o objectivo de formar uma opinião, de um profissional competente e independente, quanto à conformidade legal das demonstrações evidenciadas pelo sujeito auditado.

Verificamos também muito sucintamente que o SCl passa por todo o pessoal de uma organização e é implementado com o intuito de proporcionar a máxima segurança à mesma, reduzindo os erros e consequentes prejuízos.

O SIG foi retratado como um instrumento de gestão existente no Exército e, embora sem capital importância para o tema, apresentados os seus módulos, de modo a argumentar algumas partes do trabalho.

Por fim, o *outsourcing* foi exposto com uma explanação do processo, as suas vantagens e desvantagens e formas de acompanhamento para a sua implementação, de modo a verificarmos a sua importância para o tema, revelada nos últimos capítulos do trabalho.

²⁰ Fase I – Planear e conceber uma abordagem à Auditoria; Fase II – Realizar testes de controlo e testes substantivos às transacções; Fase III – Realizar procedimentos analíticos e testes detalhados ao balanço; Fase IV – Completar a Auditoria, conclusões e relatório de Auditoria.

PARTE II – TRABALHO DE CAMPO

CAPÍTULO 5

METODOLOGIA E ANÁLISE DE RESULTADOS

Com o intuito de criar uma ligação entre a parte teórica do trabalho e a prática, este capítulo evidencia a metodologia utilizada e justifica-a, apresentando resultados.

Assim, o objectivo da parte prática deste TIA é verificar os conceitos analisados na parte teórica e encontrar nestes, respostas às hipóteses, objectivos e questões. Para isso, inicia-se este capítulo com os métodos e técnicas utilizadas para a obtenção das informações, apresentando os resultados obtidos e, por fim, realizar umas breves conclusões.

5.1 MÉTODOS E TÉCNICAS

Como referido anteriormente, para a realização da investigação, a recolha de dados foi feita através de observação directa, conversas informais, análise de legislação e outras publicações e com entrevistas.

Estas entrevistas²¹ foram standardizadas e formalmente enviadas para militares com experiência profissional na gestão de bares em unidades do Exército. Na sua maioria chefes de secções logísticas. Desta forma, os entrevistados puderam responder de uma forma livre às questões – quatro – previamente seleccionadas pelo entrevistador, de forma a não incorrer numa divagação indesejada aquando da resposta.

A escolha das entrevistas deve-se ao facto dos inquiridos serem pessoas sensíveis ao tema e com experiência no mesmo. Todos os inquiridos foram AF e chefes de SL. Também se tornou importante saber a opinião do Senhor Tenente-coronel Santos Alves, chefe de repartição de Auditoria da DFin, principalmente para os assuntos de SCI e AI.

5.2 TRATAMENTO DE DADOS

Segundo Coutinho (2010) *“A análise de conteúdo é hoje uma das técnicas ou métodos mais comuns na investigação empírica realizada pelas diferentes ciências humanas e sociais. Trata-se de um método de análise textual que se utiliza em questões abertas de questionários e (sempre) no caso de entrevistas. Utiliza-se na análise de dados qualitativos,*

²¹ Apêndice B- Guião das Entrevistas

na investigação histórica, em estudos bibliométricos ou outros em que os dados tomam a forma de texto escrito.”

Assim, utilizando o método fechado (Ghiglione & Matalon, 1997), criaram-se categorias pré-definidas – dividindo a entrevista em blocos – anteriormente à análise propriamente dita e, assim, retiraram-se das entrevistas²² os excertos mais importantes para se associar ao quadro teórico, como veremos no ponto seguinte.

5.3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

As respostas às entrevistas foram submetidas a uma análise de conteúdo através de quadros, que têm como objectivo a síntese das mais importantes reflexões de cada entrevista, de modo a retirarem-se conclusões das mesmas.

- Análise da questão nº1 – “Tendo em conta a não admissão da actividade dos bares no sistema contabilístico das unidades, identifique as lacunas produzidas directamente inerentes a esse facto.”

| Entrevistados | Argumentação |
|--|---|
| Entrevistado 1 Tenente-Coronel Santos Alves | <p>“ (...) Impossibilidade legal de tal ocorrer, já que não é actividade do Exército explorar bares e as despesas (aquisições) para os bares não podem relevar contabilisticamente pois não são despesas enquadráveis no orçamento do Estado (...) ”</p> <p>“ (...) Traz alguns problemas no controlo da actividade dos bares, nomeadamente dos stocks, das compras e das receitas.”</p> |
| Entrevistado 2 Major Cano | <p>“ (...) Provoca uma enorme incapacidade das SecLog controlarem em termos contabilísticos, este tipo de actividades nas U/E/O.”</p> <p>“ (...) Apenas permite contabilizar as entradas dos fornecedores baseando-se no pagamento da facturação de fornecedores sendo que, é de todo impossível controlar as saídas dos bares em termos, quer de existências, quer em termos de montantes.”</p> <p>“ (...) A conta que regista as entradas é apenas compensada com as entregues de numerário por parte dos bares, pelo que se torna de todo impossível registar o nível de existências nos bares.”</p> <p>“ (...) Necessidade de o actual sistema obrigar a registos paralelos por</p> |

²² Apêndice C - Entrevistas

| | |
|--|---|
| | <p>parte de uma comissão, sem que esses registos possam ser considerados documentos oficiais, levando a que a SecLog efectue lançamentos na contabilidade das unidades tendo por base esses mesmos registos.”</p> <p>“ (...) Enorme dificuldade que existe em controlar as actividades dos bares nas unidades através dos mecanismos externos ao SIG.”</p> <p>“ (...) Incapacidade de prestar informação ao Cmdt/Dir/Chefe em tempo real”</p> |
| <p>Entrevistado 3</p> <p>Capitão</p> <p>Vilela da Costa</p> | <p>“ (...) A inventariação e as requisições são praticamente diárias. Logo o registo também tem que ser.”</p> |
| <p>Entrevistado 4</p> <p>Capitão</p> <p>Coimbra</p> | <p>“A Comissão de Gerência dos Bares tem muita responsabilidade, quando na maior parte das vezes os seus constituintes não estão sensibilizados para estes assuntos.”</p> <p>“ (...) Qualquer supervisão por parte da Secção logística da Unidade torna-se difícil.”</p> |

Pode verificar-se que todos os entrevistados demonstram alguma necessidade de mudança quanto a este modelo. São atestadas várias dificuldades provenientes da não contabilização das existências dos bares e dos seus fluxos no sistema contabilístico da UEO, sendo os mais importantes a contínua responsabilidade burocrática às SL, podendo estas apenas se apoiar nas CG – com sistemas e registos paralelos, tornando-se difícil o apuramento do lucro.

- Análise da questão nº2 – “Identifique quais as condições necessárias a introduzir na administração das unidades, que colmatem as falhas identificadas na resposta anterior.”

| Entrevistados | Argumentação |
|---|---|
| <p>Entrevistado 1</p> <p>Tenente-Coronel</p> <p>Santos Alves</p> | <p>“ (...) regulamento de administração de bares (...)que preveja estas situações e introduza mecanismos de controlo, como a elaboração de listas de existências mensais, as respectivas contagens, a entrega diária das receitas nas SecLog, a existência de comissões de bares, acrescida de uma fiscalização efectiva por parte do CMD da UEO.”</p> <p>“ (...)criar clubes que gerissem os bares, independentes do CMD da UEO, mas sujeitos à sua fiscalização, de modo a separar completamente a gestão dos bares, dos dinheiros públicos.”</p> |
| <p>Entrevistado 2</p> <p>Major</p> <p>Cano</p> | <p>“ (...) Implementarem um sistema claro e transparente, capaz de se basear na adopção das regras da contabilidade pública.”</p> <p>“ (...) Ter à sua disposição um procedimento contabilístico que reflecta em tempo real a situação da actividade dos bares, onde possa ser contabilizado as entradas de existências e a saída dessas mesmas existências.”</p> <p>“ (...) Implementar o módulo MM (...) ”</p> <p>“ (...) Implementar um modelo que possa reflectir a actividade dos bares em tempo real e que permita à SecLog controlar a sua actividade, mesmo tratando-se de uma actividade que muitos consideram com inorgânica da Unidades (...) ”</p> <p>(...) Sistema de inventário permanente, onde o saldo das contas contabilizadas com as existências corresponde sempre aos valores das existências em armazém, neste caso em cada bar.”</p> |
| <p>Entrevistado 3</p> <p>Capitão</p> <p>Vilela da Costa</p> | <p>“ (...) a MM assumir toda a gestão de bares das Unidades, ou o regime de <i>outsourcing</i>.”</p> |
| <p>Entrevistado 4</p> <p>Capitão</p> <p>Coimbra</p> | <p>“ (...) Definir uma entidade que supervisionasse a actividade dos bares.”</p> <p>“ (...) Gerência dos bares passar para a responsabilidade de uma empresa civil (Outsourcing).”</p> |

Finda a apresentação das respostas à segunda questão, pode verificar-se duas grandes opções para colmatar as lacunas da resposta anterior. Estas são: a continuação com o mesmo sistema, modificando-o e aperfeiçoando; ou a passagem para o sistema de Outsourcing. Como se pode ler, a primeira opção seria mais complexa, pois moveria assuntos sensíveis, sendo que o Outsourcing, parece, será mais rápido de implementar e efectivo.

- Análise da questão nº3 – “Refira a importância da introdução de um Sistema de Controlo Interno rigoroso e uniforme na actividade dos bares, desde a admissão dos produtos e armazenagem de stocks até à venda propriamente dita.”

| Entrevistados | Argumentação |
|--|--|
| Entrevistado 1 Tenente-Coronel Santos Alves | <p>“ (...) É extremamente importante para garantir a salvaguarda dos activos (...) “</p> <p>“ (...) Deve ser fiscalizado para garantir o seu cumprimento.”</p> |
| Entrevistado 2 Major Cano | <p>“A importância passa por trazer capacidade á SecLog de controlar em tempo real todas as actividades dos bares relacionadas com a área financeira (...) “</p> <p>“ (...) A implementação de um sistema deste tipo, permitiria também, libertar alguns elementos não vocacionados para este tipo de actividades, actualmente a desempenharem funções ao nível das comissões de gerência dos bares.”</p> |
| Entrevistado 3 Capitão Vilela da Costa | <p>Nada a referir.</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Entrevistado 4</p> <p>Capitão</p> <p>Coimbra</p> | <p>“Seria a forma mais fácil e fiável de controlar toda a actividade desenvolvida pelos bares.”</p> |
|--|---|

As respostas à terceira pergunta (embora sem uma resposta concreta do Senhor Capitão Vilela da Costa) denotam claramente o interesse do SCI, dando-lhe importância capital.

- Análise da questão nº4 – “O aluno sugere a implementação de um modelo de gestão de bares uniforme no Exército. Este modelo passará pela exploração do bar pela unidade. A concepção conjugará um rigoroso Sistema de Controlo Interno (desde o pedido e recepção das compras à rotação de existências, passando pela inventariação periódica) com a introdução dos movimentos do bar no registo contabilístico da unidade.

Tendo em conta o sistema actual de gestão de bares, quais - em sua opinião – as limitações que este novo modelo poderá encontrar?”

| Entrevistados | Argumentação |
|---|--|
| <p>Entrevistado 1</p> <p>Tenente-Coronel</p> <p>Santos Alves</p> | <p>“ (...) Não ser completamente legal. E isto é uma limitação importante.”</p> |
| <p>Entrevistado 2</p> <p>Major</p> <p>Cano</p> | <p>“ (...) Actividade inorgânica, considerada por muitos como um actividade que deverá ser contabilizada em termos extra-orçamentais.”</p> <p>“ (...) Incapacidade técnica de alguns utilizadores durante a implementação de um modelo totalmente novo, mas que poderá ser amenizado com formação antecipada.”</p> |

| | |
|--|---|
| <p>Entrevistado 3</p> <p>Capitão</p> <p>Vilela da Costa</p> | <p>“ (...) Há factores que têm de ser analisados, como o IVA a cobrar nos produtos vendidos, os factores humanos, a formação do pessoal, a concorrência desleal, entre outros.”</p> |
| <p>Entrevistado 4</p> <p>Capitão</p> <p>Coimbra</p> | <p>“A nível contabilístico, tendo em conta que neste momento o SIG não permite a contabilização de Existências, dificultando assim o controlo de todas as entradas, existências e saídas.”</p> <p>“Os recursos humanos são cada vez mais escassos e os existentes não são qualificados para desenvolver as tarefas que lhe são atribuídas nos bares.”</p> |

A quarta e última questão, teve como objectivo a argumentação para colocar de parte este modelo. Verifica-se mais uma vez a questão da formação do pessoal é importante, o SIG ainda não está em pleno funcionamento e, indirectamente, a dificuldade legal de implementação.

5.4 CONCLUSÕES

Para dar como concluído este capítulo, como referido procede-se agora às conclusões retiradas com as respostas adquiridas.

Estas entrevistas foram efectuadas sem a presença do entrevistador. A relação entrevistador – entrevistado foi descurada em prol de uma maior reflexão de experiências pessoais por parte do entrevistado.

O objectivo das entrevistas é reconhecer erros inerentes à gestão de bares e encontrar possíveis soluções.

Assim, validadas as respostas, pode concluir-se – através das mesmas – que actualmente existem uns certos distúrbios quanto à uniformização de processos. Primeiro, pode verificar-se que não existe um modelo adoptado por todas as UEO. Ou seja, o comando das UEO escolhe um modelo e, por vezes, sem a susceptibilidade dos prós e contras administrativos inerentes a cada um dos possíveis, elege o menos adequado.

Por outro lado, compreende-se pelas respostas que a gestão de bares pela UEO é um pouco difícil de gerir. Envolve vários militares sem formação para tal e depara-se com processos legais que não coadjuvam a realização de uma gestão eficiente, rápida e simples.

A maioria dos entrevistados refere o *Outsourcing* como solução ou a mudança de alguns processos para o aperfeiçoamento da gestão pela UEO.

Pela complexidade das respostas, adquire-se a ideia de que o *Outsourcing* define benefícios que o outro modelo apenas poderá definir após grandes mudanças.

Assim, nos próximos capítulos verificar-se-á – pormenorizadamente – as lacunas de cada modelo, a forma de os superar e a capacidade de implementação.

Para a formulação da estrutura do trabalho e sensibilização de deficiências e soluções, são deveras importantes as respostas adquiridas nestas entrevistas.

CAPÍTULO 6

MODELOS ACTUAIS DE GESTÃO DE BARES

Como evidenciado no 1º capítulo deste trabalho, o presente capítulo identifica as formas actuais de gestão de bares nas unidades do Exército. Assim, serão reconhecidas 2 formas: gestão à *consideração da Unidade* e gestão por *outsourcing* (com a contratação de uma empresa exterior à unidade).

6.1 CONSIDERAÇÕES PREAMBULARES

Assim, serão explicados os processos, os aspectos positivos e os menos benéficos de cada forma de gestão.

Para a explanação das mesmas, deve ter-se em conta que:

- A actividade dos bares é inorgânica às unidades, isto é, as unidades não têm como missão gerar lucros a partir dos bares;
- O SIG não se encontra em pleno funcionamento;
- O Exército carece de recursos humanos.

6.2 GESTÃO DE BARES À CONSIDERAÇÃO DA UNIDADE

A maior parte das unidades do Exército gere os bares – normalmente 3 (Oficiais, Sargentos e Praças) – desta forma.

Actualmente, segundo a circular nº5 de 01MAR04 da DSF (actual DFin), para as UEO que decidam gerir os seus bares por este conceito, devem nomear uma CG, composta por elementos da própria unidade, não pertencentes à SL. No entanto, a CG deve prestar-lhe contas, sendo esta uma das várias responsabilidades.²³ A um nível superior, a SL deve auditar e tomar responsabilidade dos valores entregues pela CG, aquando da prestação de contas ao Centro de Finanças.²⁴ Quanto aos fluxos financeiros, devido à entrada do SIG em vigor, a circular nº4 de 01MAR06 da DSF regula os processos contabilísticos do tema.

²³ Anexo G – Circular 05 – 01MAR04 DSF – 2. Procedimentos – d) Gestão Interna das UEOE – 6) responsabilidades da CG

²⁴ Anexo G – Circular 05 – 01MAR04 DSF – 2. Procedimentos – d) Gestão Interna das UEOE – 7) responsabilidades da SL

Assim, podemos identificar estes movimentos no Anexo à Nota Circular nº5, de 20ABR07 da DFin.²⁵

6.3 GESTÃO DE BARES POR *OUTSOURCING*

Como referido no ponto 1, b, 2) da Circular nº4, de 01MAR06 da DSF, este é o segundo modelo previsto para gestão dos bares das Unidades.

A modalidade de *outsourcing*, neste caso, pode ser efectuada por uma empresa civil ou pela MM. Assim, uma entidade (MM ou civil) é contactada pela Unidade e, por concessão contratual, explora os espaços da Unidade destinados aos bares. Por contrapartida, uma verba é acordada e entregue mensalmente à Unidade pela empresa, como se de uma renda se tratasse. Pode optar-se por duas modalidades:

- Este valor cobre os custos fixos (água, luz, gás, etc.) e as despesas de manutenção (obras, máquinas, etc.) e é acrescida uma verba de exploração. Assim, a unidade responsabiliza-se pelos custos e recebe uma receita própria;
- Por outro lado, todas as despesas podem ser suportadas pela entidade, recebendo a Unidade apenas o valor da exploração, alienando-se de qualquer preocupação quanto a despesas inerentes aos bares.

Contratualmente, a Unidade deve certificar-se que os preços praticados pelo contratado, naturalmente mais elevados que os praticados pela Unidade, mantêm o cariz social que aos militares diz respeito. Isto é, preços reduzidos comparativamente aos praticados na sociedade civil.

Contabilisticamente, os guiões 03 e 04/FIN/06 demonstram como se introduz em sistema as receitas próprias da unidade.²⁶

6.4 CONCLUSÕES

Encerrando este capítulo, é feita uma comparação entre as duas modalidades descritas, de modo a iniciar a fundamentação dos modelos propostos – descritos no capítulo seguinte – e a tecer alguns aspectos positivos e negativos de ambos os moldes: *outsourcing* vs gestão à consideração da unidade.

6.4.1 ASPECTOS A TER EM CONTA NA GESTÃO À CONSIDERAÇÃO DA UNIDADE

²⁵ Anexo H – Anexo Nota Circular 05 de 20ABR07 DFin.

²⁶ Anexo I – Guiões 03 e 04/FIN/06 – Contabilização de receitas próprias.

Neste molde, à primeira impressão, verificamos que um dos pontos fortes é o preço praticado. De facto, os preços praticados são os preços de custo (circular nº5 de 01MAR04 da DSF – 2. Procedimentos – d) Gestão Interna das UEOE – 6) e)), associados a uma pequena taxa para fazer face aos custos da actividade (luz, água, reparações, quebras), já que não é intuito das unidades gerar grandes lucros a partir desta actividade. Intimamente ligado a este facto, verificamos que o cariz social dos bares é tomado em maior consideração, visto que para além dos preços praticados, também o horário de funcionamento é, ao contrário da concessão por uma empresa, bastante alargado.

Contudo, não se pode descurar de alguns factores menos positivos e até problemáticos. Desde já, todas as despesas de manutenção e custos fixos de cada bar, são suportados pela própria unidade. A CG é constituída por sujeitos que normalmente não têm conhecimentos técnicos, sensibilidade ou percepção necessária para assuntos ligados à logística. Este factor torna-se importante na medida em que, por exemplo, não tendo conhecimentos de SIG, a CG realiza o seu controlo com sistemas e documentos paralelos ao SIG – diversificados de unidade para unidade – suportando a SL a responsabilidade de migrar os dados, impossibilitando a obtenção de informação em tempo útil para o Comando. A própria vivência interna de uma unidade cria algum facilitismo – com a camaradagem como falso argumento – impedindo a imposição de um SCI rigoroso que não lese a unidade e as suas verbas.

Em termos de sistema, a contabilização das existências dos bares é muito difícil, visto que o módulo MM do SIG ainda se encontra longe do pleno funcionamento, o que provoca uma dificuldade enorme de apuramento de lucros. Por outro lado, as despesas com os bares não são enquadráveis no Orçamento de Estado, *“ou seja, dinheiros públicos não devem ser misturados com os dinheiros dos bares”* (TCOR Santos Alves, 2010).

6.4.2 ASPECTOS A TER EM CONTA NA GESTÃO POR OUTSOURCING

Nesta forma de gestão de bares, vários são os aspectos benéficos que se podem apurar. Dos mais importantes será a racionalização de RH. Ou seja, a diminuição de militares com responsabilidades no que à gestão de bares diz respeito. Isto é, a extinção da CG que, como já referido, é composta por militares em acumulação de funções. A acrescentar a estes sujeitos, temos ainda os baristas (numa perspectiva mínima de 2 por bar – 3 bares – ou seja, 6 militares por unidade, no mínimo). O Exército Português passa por dificuldades no que aos RH diz respeito, assim vemos que por unidade, 6 militares formados podem ser “poupados” e entregues à verdadeira missão para qual receberam formação – a operacionalidade – ou colocados noutras funções que mais beneficiassem a Fazenda Nacional. Também os militares responsáveis pela SL deixam de ser sobrecarregados com

responsabilidades e/ou erros causados pelas verbas dos bares. Simplesmente se limitam a receber as verbas acordadas com a entidade e a dar-lhes o respectivo destino em sistema. Facilmente se verifica que existe um aumento de proveitos e diminuição de custos (tanto os suportados pela empresa como o tempo de expediente que os militares da CG dispensam em detrimento das suas funções principais – custos de vencimento).

Como na anterior modalidade, devemos ter em conta factores menos benéficos, como os preços praticados – embora mais baixos que na sociedade civil, são mais altos que os praticados na gestão de bares pela Unidade – e o horário de funcionamento, normalmente das 9H00 às 20H00.

CAPÍTULO 7

MODELO PROPOSTO DE GESTÃO DE BARES

Fixa-se neste capítulo o cerne deste trabalho. De facto, após o trilho delineado desde a pesquisa e investigação de elementos teóricos ao estudo dos mesmos, é ocasião de retirar conclusões e apresentar modelos que de alguma forma contribuam para o melhoramento constante do Exército Português.

7.1 ENQUADRAMENTO

Assim – tendo em conta todo o trabalho até este ponto – foram constituídos 3 possíveis modelos de gestão de bares, apresentando os pontos fortes e fracos de cada um, de forma a fundamentar a escolha feita pelo aluno.

Desta forma obtemos 3 modelos de gestão de bares:

- Gestão de bares pela unidade com recurso ao SIG – Módulo MM;
- Gestão de bares por Outsourcing – MM;
- Gestão de bares por Outsourcing – entidade civil.

7.1.1 GESTÃO DE BARES PELA UNIDADE COM RECURSO AO SIG – MÓDULO MM

De modo a colmatar a falta de controlo das existências dos bares, o Módulo MM do SIG aparece como solução possível. Desta forma, todas as existências serão contabilizadas em sistema de forma a – aquando da saída das mesmas como produtos vendidos nos bares – se apurar os verdadeiros lucros dos bares. Assim, mais facilmente se encontram desvios e se regulariza a situação. Contudo, não se extingue a CG, continuando a mesma responsável por entregar as receitas diárias ou semanais dos bares, para controlo na SL. Continuar-se-ia também com militares formados a ter a função específica de servir nos bares (baristas) sem restituir ao Exército Português a sua formação com cargos operacionalmente úteis. Desta forma continuam militares a exercer funções para as quais não estão visados, dentro do seu expediente. Por outro lado, o SIG tem vindo aos poucos a entrar em produtivo no Exército. Actualmente o módulo MM não funciona em pleno, não se justificando o seu adiantamento devido apenas aos bares das unidades.

Em suma, supostamente, ter-se-ia um maior controlo, rigor e entrada em sistema, mas sem contribuir para a política de rentabilização de recursos, sendo esse o grande objectivo deste trabalho – entender de que forma os bares podem contribuir para a maximização e optimização de recursos da Fazenda Nacional. Ou seja, era ganha a entrada em sistema e apuramento do lucro, contudo, a UEO não lucraria como pode lucrar, como veremos no modelo proposto.

7.1.2 GESTÃO DE BARES POR *OUTSOURCING* – MM

Esta segunda sugestão determina resoluções a alguns dos problemas levantados na anterior. Sendo que a MM pagaria uma renda mensal à unidade, seria uma receita própria da unidade, enquadrável em orçamento. Não seria assim necessária a utilização do módulo MM, visto que as existências e produtos seriam da responsabilidade da MM. Assim, os RH da Unidade seriam optimizados com a extinção da função de barista e da CG e, em conjunto com as verbas recebidas, aproximam este modelo do objectivo deste trabalho. Por outro lado, este trabalho procura os desígnios da uniformidade, tentando encontrar uma solução análoga a todas as unidades. Assim, tornar-se-ia difícil para a MM usufruir de recursos (humanos, físicos e financeiros) para gerir todos os bares do Exército. Como questão secundária, mas não menos importante, temos o fluxo de verbas no MDN. Microeconomicamente, a Unidade recebe receitas próprias, contudo estas advêm da MM, integrante do MDN. Desta forma não existiria uma entrada de verbas exteriores ao MDN, havendo apenas circulação dos capitais do mesmo. Esta situação pode ser mudada, contemplando a actividade dos bares numa óptica empresarial, benéfica para o Exército, para o MDN e, consequentemente, para a Fazenda Nacional.

Resumindo, vários são os aspectos em que este modelo se supera ao anterior. Contudo, contém ainda um número considerável de máculas, possivelmente reduzido pelo modelo seguinte.

7.1.3 GESTÃO DE BARES POR *OUTSOURCING* – ENTIDADE CIVIL

Por fim, o 3º e último modelo contempla a contratação de uma entidade civil especializada. Após breve reflexão de prós e contras – tendo em conta todos os aspectos indicados até aqui – encontrado o contracto mais adequado à realidade, exigências e necessidades do Exército Português, apenas se denota um aspecto menos positivo. Este aspecto é o preço praticado que – compreensivelmente – é ligeiramente superior ao praticado no caso da gestão dos bares à responsabilidade da Unidade, como se verificará à frente com a tabela comparativa de preços.

Todo este modelo, por ser o elegido como mais apropriado, será escalpelizado e fundamentado nos seguintes pontos deste capítulo.

7.2 ESTRUTURA E PRESSUPOSTOS DO MODELO

Como referido no ponto anterior, o modelo apresentado assenta no outsourcing de uma empresa civil, conjugado num SCI eficaz e rigoroso.

Antes de desenvolver os aspectos constantes do modelo, existem pressupostos novos a considerar:

- O modelo de *outsourcing* proposto é uniforme para todas as UEO do Exército embora, em casos específicos de unidades muito pequenas, não se justifique a contratação, substituindo os bares por salas de convívio sem consumo (salas de tv e/ou jogos) e por contractos de máquinas de *vending*;
- Supressão de 3 bares por unidade (Oficiais, Sargentos e Praças) para um único bar geral;
- Extinção da CG, composta normalmente por 3 militares por bar – totalizando 9 – dando origem a uma CA com composição descrita mais à frente;
- Emprego de formação a alguns militares de cada unidade em HST e/ou CQ vocacionados para esta actividade.

7.3 PROPOSTA DE MODELO

Sintetizando, o presente capítulo fundamenta as reflexões e concepções relativas ao modelo indicado como mais favorável para a resposta à questão fundamental do trabalho.

Assim, as ponderações foram consideradas a partir de um contrato existente, facilmente enquadrável com os objectivos desejáveis aos interesses do Exército Português. O contrato - exemplo²⁷ foi gentilmente cedido pelos devidos responsáveis das duas entidades: Associação de Estudantes do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (AEISCTE) e Sociedade Ágora Café, Actividades Hoteleiras, Lda. (SAC)

Deve referir-se que a SAC serve de exemplo, apenas servindo de fundamentação à ideia de que este tipo de contratos (benéficos para o Exército) pode realmente ser celebrado. O contracto refere serviço de cafetaria e serviço de refeições. O segundo não é tomado em conta para o trabalho.

Tendo em conta os pressupostos do ponto anterior, as Unidades passariam a ter um só bar geral, pois a simples aristocracia de dividir os bares por classe obrigaria a um incremento dos custos de vencimento com RH por parte da SAC (ou outra entidade). Como contrapartida, os preços praticados aumentariam ou a renda paga à unidade seria

²⁷ Anexo J – Contracto entre ISCTE e SAC

minimizada. A acrescentar, o controlo da actividade por parte da CA seria dificultado, obrigando a um aumento de responsáveis pela mesma ou de tempo dispendido.

Em Unidades com efectivo muito pequeno (por exemplo 50 militares ou menos) as entidades civis deste tipo não têm interesse em celebrar este tipo de contratos. Desta forma, sugere-se – como referido – a criação de uma sala de convívio (de modo a não alienar as unidades de espaços de cariz social) e a celebração de contratos de *vending* que, como visto, geram receitas à unidade e desatam RH da unidade das questões dos bares.

A CG pode assim ser extinta, originando uma CA, aprimorando – como desejado neste trabalho – um SCI rigoroso, evidenciando a qualidade do serviço sem descuidar alguns aspectos económicos (cumprimento da tabela de preços, por exemplo). Contudo, deixará de ter a seu cargo as vicissitudes inerentes ao tratamento contabilístico, anteriormente à responsabilidade da CG.

Assim, a CA:

- É formada por 3 militares com formação básica (investida pelo Exército Português) em HST e/ou CQ vocacionados para esta actividade ou, quando possível, por um Oficial de Veterinária. Aquando da nomeação dos militares, deve ser feita uma acta da mesma. Esta função é acumulada com as normais funções dos militares envolvidos;
- Tem o direito e dever de fiscalizar por sistema e extraordinariamente as instalações, verificando o estado das mesmas, manutenção de equipamentos, condições de higiene (das instalações, dos serviços e dos funcionários), quantidade e qualidade dos produtos, e cumprimento das premissas do controlo de qualidade, acompanhada por um responsável da entidade contratada;
- É responsável pela elaboração de um plano de CQ (PCQ) onde se evidenciam todos os quesitos e critérios a avaliar em cada fiscalização;
- É encarregada de organizar um relatório de inspecção (RI) a apresentar ao Comando da UEO ao cabo de cada fiscalização, onde se denotam o estado de todos os quesitos do PCQ, devendo ser rubricada pelos constituintes da CA e pelo responsável da entidade – acompanhante na fiscalização – e, depois de analisada, pelo Comandante/Director/Chefe;
- Deve entregar propostas, e prazos de cumprimento das mesmas, para colmatar eventuais falhas encontradas;
- Funciona como “ponte” de ligação entre a entidade e a SL, emitindo pareceres – no que às suas funções diz respeito – que argumentem ou anulem eventuais exigências de cada uma das partes.

Embora transformando esta actividade numa óptica empresarial, os interesses do Exército Português não deixam de ser salvaguardados. O contrato demonstrado resolve as lacunas existentes nos dois modelos anteriores e aperfeiçoa-se aos interesses do Exército:

- A UEO não se vê obrigada a renovar o contrato com a entidade em questão, independentemente da duração acordada;²⁸
- A UEO receberá uma quantia mensal (a receber até ao 8º dia útil de cada mês) por parte da entidade, actualizada conforme a inflação²⁹;
- O horário de funcionamento do bar (serviço de cafetaria) é idêntico ao habitual das unidades e enquadrável com a vivência interna das mesmas. 08:00 às 22:00³⁰ sendo que qualquer alteração pode ser feita por acordo das partes;
- A entidade assume a exclusividade de utilização do espaço para proveito da UEO.³¹;
- A CA assume, no contrato, a capacidade de fiscalizar as instalações³²;
- As gestões técnicas e financeiras do bar são asseguradas pela entidade³³;
- A direcção, remuneração, formação, cumprimento das normas estabelecidas, fardamento e limpeza adequadas dos funcionários, são encargos da entidade³⁴, bem como as despesas com seguros de responsabilidade civil³⁵;
- A entidade certifica-se que as instalações utilizadas mantêm-se em perfeito estado de ordem e asseio, com limpeza diária³⁶, bem como os equipamentos e veículos de transporte³⁷;
- O aprovisionamento e armazenagem dos géneros e a conservação dos mesmos bem como dos utensílios, são assegurados pela entidade³⁸;
- Os encargos decorrentes de consumo de água, gás, energia eléctrica, telefone e limpeza são da inteira responsabilidade da empresa, devendo a mesma celebrar, em seu nome, contratos com as devidas companhias³⁹;
- A UEO passa a ter um bar com equipamentos de conforto e lazer (ar condicionado, cabina de som, videoprojector, projector de slides, serviço de esplanada) sem

²⁸ Anexo J – Contracto entre ISCTE e SAC – Cláusula 2ª – 3

²⁹ Anexo J – Contracto entre ISCTE e SAC – Cláusula 4ª – 1

³⁰ Anexo J – Contracto entre ISCTE e SAC – Cláusula 5ª – 1 e 2

³¹ Anexo J – Contracto entre ISCTE e SAC – Cláusula 6ª – 4

³² Anexo J – Contracto entre ISCTE e SAC – Cláusula 6ª – 5 e cláusula 10ª

³³ Anexo J – Contracto entre ISCTE e SAC – Cláusula 7ª – 1 a)

³⁴ Anexo J – Contracto entre ISCTE e SAC – Cláusula 7ª – 1 b) c) e d)

³⁵ Anexo J – Contracto entre ISCTE e SAC – Cláusula 11ª – 1 a)

³⁶ Anexo J – Contracto entre ISCTE e SAC – Cláusula 9ª – 1

³⁷ Anexo J – Contracto entre ISCTE e SAC – Cláusula 9ª – 2

³⁸ Anexo J – Contracto entre ISCTE e SAC – Cláusula 7ª – 1 e) f) e g)

³⁹ Anexo J – Contracto entre ISCTE e SAC – Cláusula 7ª – 1 h) i) e j)

assumir qualquer tipo de encargos⁴⁰, podendo usufruir dos mesmos para convívios e festas, desde que comunicado atempadamente⁴¹;

- A UEO desprende-se de qualquer tipo de responsabilidades no que à manutenção do equipamento diz respeito, ficando esta a cargo da entidade⁴²;
- Os preços praticados, embora um pouco mais elevados que no primeiro modelo, apresentam-se mais baixos que um vulgar café civil, de modo a manter o cariz social dos bares que aos militares respeita, como identificado nas tabelas de preços⁴³.

Em termos contabilísticos, as verbas recebidas pela UEO são introduzidas em sistema como receitas próprias, enquadráveis em orçamento.

7.4 CONCLUSÕES

Após a apresentação do modelo apontado como mais indicado para a realidade do Exército Português várias são as conclusões a retirar do mesmo.

De início denota-se, para além dos benefícios próprios deste modelo, a capacidade de responder às lacunas descritas dos outros dois modelos. Entre os mais importantes, destaca-se a capacidade de libertar RH do Exército Português, numa altura em que o QO de Praças em funções operacionais é, de conhecimento geral, deficitário.

A título de exemplo, o QO da AM prevê 15 auxiliares Praças para a Secção de Apoio Geral/Salas/Cantinas⁴⁴. Por outras palavras, 15 militares têm funções específicas nos bares e salas de convívio. Tendo em conta que, em média, um soldado tem como remuneração líquida 600€, o Exército emprega (para além dos custos inerentes à sua formação vocacionada para o emprego táctico) 9.000 euros/mês em militares que têm como função servir nos bares, apenas na AM! Actualmente, segundo a circular nº 5 de 01MAR04 da DSF, existe uma CG por cada bar, composta por 3 elementos cada uma, ou seja, 12 militares para os 4 bares (Oficiais, Sargentos, Praças e Alunos). Hipoteticamente apurando os custos de vencimentos que o tempo que estes militares dispensam para esta função (em prejuízo de tempo das suas funções principais) daria uma quantia maior. Isto, sem haver a preocupação de apurar os custos de vencimentos inerentes ao AF e ao Tesoureiro, visto que as duas funções (funções principais e funções inerentes à contabilização de bares) se diluem. Reitero que estes valores estimativos e supositivos se relacionam apenas com a AM!

⁴⁰ Anexo J – Contracto entre ISCTE e SAC – Cláusula 7ª – 2 c) d) e) e f)

⁴¹ Anexo J – Contracto entre ISCTE e SAC – Cláusula 7ª – 3

⁴² Anexo J – Contracto entre ISCTE e SAC – Cláusula 8ª – 1

⁴³ Anexo K – Preçários

⁴⁴ Anexo L – Quadro Orgânico da AM

Com a modalidade apresentada, apenas o AF e o Tesoureiro teriam funções anexas à actividade do bar (recebimentos e introdução em sistema) em conjunto com os 3 elementos (do Quadro Permanente) da CA. Passa-se de 27 militares (15+12) para apenas 5 (2+3).

Numa perspectiva economicista, o Exército Português otimiza os seus RH – canalizando-os para a sua verdadeira missão – separa-se de inquietações, prejuízos e custos, ganha qualidade nos produtos e instalações, e gera receitas.

Outro ponto desde cedo relevado neste trabalho, é o facto de um SCI rigoroso passar a ser mais facilmente exequível, através da implementação da CA nas UEO.

CAPÍTULO 8

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Várias foram as meditações absorvidas neste trabalho. O corrente capítulo tem a seu cargo a demonstração dessas reflexões, bem como alusões arrojadas para o futuro próximo do Exército Português. Similarmente anuncia as desejadas respostas aos objectivos, à questão fundamental e às questões de investigação, bem como ao levantamento de conclusões que contestem ou apoiem as hipóteses articuladas no início da execução deste trabalho.

8.1 VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES

Hipótese 1: Os bares das unidades do Exército estão a ser geridos da forma mais eficaz.

Antes da análise a esta hipótese, deve-se identificar as 2 formas actuais de gestão de bares: à consideração da unidade e por outsourcing (MM e civil). Examinando as respostas às entrevistas, podemos verificar que todos os entrevistados revelam que a forma menos trabalhosa e mais benéfica para o Exército é o outsourcing. As unidades que o fazem estão a gerir os seus bares de forma eficaz. Contudo, existe a lacuna do SCI, importante para a eficácia da gestão e a questão de existir 3 bares por unidade. Quanto à gestão pela unidade, durante a explanação do capítulo 7, verificamos que incorre em vários erros e será então a menos eficaz.

Assim, os bares das unidades do Exército geridos pela unidade não estão a ser eficazmente geridos.

Os bares das unidades do Exército que possuem contractos de outsourcing estão a ser melhor geridos, contudo, pode e deve ser revisto o SCI de forma a essa gestão ser realmente eficaz.

Tendo em conta estas circunstâncias e visto que existe uma desordem contrária aos impulsos da uniformidade (já que cada unidade “escolhe” a modalidade que pretende), pode dizer-se que a nível geral, os bares das unidades do Exército não estão a ser geridos da forma mais eficaz.

Hipótese 2: O Exército pode apoiar-se também na gestão dos bares para a política actual de rentabilização de recursos.

Tendo em conta as constantes reestruturações e políticas de exiguidade de recursos levadas a cabo pelas FA, o Exército pode e deve encontrar formas de aproveitamento de recursos secundários, em prol dos principais, sem ter de oscilar os seus recursos fundamentais.

Assim, para dar resposta a esta hipótese, toma-se de argumento o exemplo (dado em 7.4) da AM. Desta forma, facilmente se entende que obtendo um único bar por unidade, directa e indirectamente, verbas salientes podem ser poupadas pelo Exército Português e, com o regime de *outsourcing*, receitas podem ser geradas.

Desta forma – e tendo em conta o descrito – o Exército pode efectivamente apoiar-se também na gestão dos bares para a política actual de rentabilização de recursos.

Hipótese 3: A subcontratação dos bares das unidades é o modelo mais favorável para o Exército.

Tendo em conta o exemplo dado da AM, apenas nesta Unidade mensalmente, através do sistema de subcontratação, rentabilizam-se cerca de 9.000€/mês consubstanciados a cerca de 12 militares. Estes recursos financeiros são directamente rentabilizados em recursos humanos, visto que estes militares ocupariam, como referido, funções ligadas à operacionalidade. Desta forma, esta hipótese verifica-se.

8.2 CONCLUSÕES FINAIS

Ao longo da contínua verificação de hipóteses e tratamento de dados relativos aos objectivos de investigação, várias informações relevantes foram determinadas no sentido de responder à questão de partida (central) desta investigação: **“Poderá o Exército, através da subcontratação dos bares das suas unidades, rentabilizar os seus recursos?”**

Em primeiro lugar, deve ter-se em conta o significado de optimização da gestão de bares. Ao cabo deste trabalho, e para os objectivos do mesmo, toma-se como gestão optimizada de bares, a mais eficaz e possível de implementar de uma forma uniforme em todas as unidades. Salvo raras excepções de pequenas Unidades (como já referido, colmatadas por salas de convívio e máquinas de venda automática) essa gestão optimizada é, tendo em conta a investigação e conclusões retiradas da mesma, a gestão por concessão – contratação por *outsourcing*.

Assim, tendo em conta os benefícios do contrato exemplificado – que é praticável, isto é, não é utópico – e certificados os pormenores da formação e fundamentação de uma CA e a redução para um bar geral por Unidade – talvez a mudança mais radical e contenciosa – é possível a implementação deste sistema em todas as Unidades do Exército Português ou, pelo menos, não se encontram contradições.

Se verificadas as origens de alguns termos utilizados no mundo empresarial como “táctica”, “logística” ou “estratégia”, expõe-se a ideia de que existem inspirados em formas ascendentes das FA. Isto é, o mundo empresarial apoiou-se e aconselhou-se em termos banais e “*sui generis*” das FA e actualizou-os com o passar dos tempos e as mudanças na sociedade.

Desta forma, o Exército não mudará a sua identidade e missão se, em alguns terrenos, se orientar por uma óptica empresarial já que, tendo em conta a conjuntura actual, toda a contenção de custos e maximização de receitas são bem-vindos.

Posto isto, e tendo em conta o descrito, o Exército pode, de facto, através da subcontratação dos bares das suas unidades rentabilizar recursos.

8.3 RECOMENDAÇÕES

Tendo em conta todas as especificações deste trabalho, complementando as conclusões retiradas, existem algumas recomendações, talvez adequadas, a apontar:

- Revisão das funções das CG e suas constituições;
- Revisão da importância real da estratificação dos bares por classes;
- Formação e sensibilização dos responsáveis pelas CG;
- Elaboração de um relatório discriminativo da situação actual do SCI do Exército, no que a este tema diz respeito;
- Sensibilização dos Comandos das UEO para esta problemática, já que – devido à sua especificidade – nem sempre possuem a importância merecida pelos mesmos.

8.4 LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO

Durante a realização deste TIA algumas limitações foram encontradas, assumidas como fonte de motivação para a execução do mesmo.

De realçar o hiato de tempo proposto, tendo em conta todas as especificidades do ano de TPO.

Também de referir, o facto de algumas portas serem fechadas à investigação – fora do Exército – talvez por incompreensão da importância do trabalho.

O universo a estudar (Exército) tornou-se impraticável no tempo disponível, facto verificado fora de tempo, por inexperiência do autor, visto que os temas são propostos e escolhidos ainda no 4º ano de Cadete, quando os alunos ainda não têm qualquer tipo de contacto com a realidade do Exército.

Um outro erro tido como limitação foi o facto de, com o intuito de facilitar aos entrevistados uma resposta mais tranquila e reflectida, fazer as entrevistas sem a presença do entrevistador, por e-mail.

No entanto, tendo em conta estas e outras vicissitudes encontradas, o presente trabalho foi realizado com motivação e empenho constante.

8.5 INVESTIGAÇÕES FUTURAS

Conscientemente conhecendo as limitações implícitas, seriam adequadas algumas investigações, argumentando e dando seguimento a este trabalho que, perceptivelmente não resolve, por si só, a problemática.

Das investigações sugestionadas, destacam-se as seguintes:

- Comparação aprofundada com estudos de custos e proveitos de 2 Unidades por cada modelo referido;
- Inquérito a um grande número de Chefes de SL, Comandantes e clientes dos bares, de modo a retirar conclusões acerca de diferenças de qualidade, trabalho e ideias;
- Relatório do actual estado do SCI do Exército no que aos bares diz respeito e realização de um documento oficial que exprima e fundamente os responsáveis e suas funções, dentro das CG.

BIBLIOGRAFIA

- Academia Militar (2008). *Orientações para redacção de trabalhos*. Lisboa: Academia Militar.
- Alves, Joaquim José dos Santos (2008). *Auditoria em entidades públicas e privadas – elementos de apoio ao estudo*. Lisboa: Academia Militar
- Ceia, Carlos (2008). *Normas para Apresentação de Trabalhos Científicos*. (7ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Costa, Carlos Baptista da (2007). *Auditoria Financeira – teoria & prática* (8ª ed.). Lisboa: Editora Rei dos Livros.
- Direcção de Finanças. (2006). Nota Circular n.º3 de 11 de Abril
- Direcção de Finanças. (2007). Nota Circular n.º5 de 20 de Abril
- Direcção dos Serviços de Finanças. (2004). Circular n.º5 de 01 de Março
- Direcção dos Serviços de Finanças. (2006). Circular n.º4 de 01 de Março
- Guerra, Isabel Carvalho (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso* (1ª ed.). Estoril: Príncípa Editora.
- Johnson, Mike (1997). *Outsourcing In Brief*. Oxford: Butterworth – Heinemann.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI* (10ª Edição ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Mateus, Célia (2004). *Guia prático implementação de um sistema de controlo interno*. (1ª ed.). Sintra: NPF – Pesquisa e Formação.
- Martins, Alexandra (2005). *O Sistema Integrado de Gestão*. Póvoa de Varzim: Escola Prática dos Serviços
- Ministério da Defesa Nacional. (1994). Decreto Regulamentar n.º 69/94 de 17 de Dezembro. *Diário da República*, 1ª Série – B, nº290, 7272-7273.

- Ministério da Defesa Nacional. (1994). Decreto Regulamentar n.º 70/94 de 21 de Dezembro. *Diário da República*, 1ª Série – B, nº290, 7302.
- Ministério da Defesa Nacional. (1995). Gabinete do Chefe do Estado Maior do Exército, Despacho nº334/94 de 17 de Dezembro. *Diário da República*, 2ª Série, nº 25, 1154-1158.
- Ministério da Defesa Nacional. (2006). Instrução técnica n.º2 de 20 de Janeiro
- Morais, Artur. (2007). *Auditorias: uma visão prática*. Viseu
- Pickett, K. H. Spencer (2001). *Internal Control – A Manager's Journey* (1ª ed.). EUA: John Wiley & Sons, Inc.
- Pinto, José Paulo da Silva (2004). *Controlo Interno: algumas achegas*. (Nº33 – II série). in *Revista de Contabilidade e Finanças*. Lisboa: Associação Portuguesa Peritos Contabilistas.
- Santos, António. (1998). *Outsourcing e Flexibilidade*. Lisboa: Texto Editora.
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Sarmiento, Manuela (2008). *Guia Prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e Trabalhos de Investigação Aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Adminservice, *Measures of Internal Control*, (2010). Consult. 25 de Maio, disponível em: <http://adminservice.com/templates/MeasuresInternalControl.pdf>
- Banha, Francisco (2010). Consult. 28 de Maio, disponível em: http://www.gesbanha.pt/qsomos/hist/fb_curr_vitae.pdf
- Condados, Supplying Technology, *Outsourcing*, (2008). Consult. 14 de Maio, disponível em: <http://www.condados.net/newsOutsourcing.php>
- Contas, Manual do Revisor Oficial de. (2010). Consult. 17 de Maio, disponível em: <http://infocontab.com.pt/download/DRA/DRA410.pdf>

- Contas, Ordem dos Revisores Oficiais de. *Dependência entre risco inerente e risco de controlo*. (2006). Consult. 19 de Maio, disponível em:
http://www.oroc.pt/fotos/editor2/05REV_n33-Auditoria.pdf
- Coutinho, Clara *Análise de Conteúdo*. (2010). Consult. 11 de Maio, disponível em:
<http://claracoutinho.wikispaces.com/O+que+%C3%A9+An%C3%A1lise+de+Conte%C3%BAdo%3F>
- Cruz, Carlos Pereira da, *Auditorias que acrescentam valor*, (2010). Consult. 23 Junho, disponível em: <http://www.scribd.com/doc/27379805/Auditorias-Internas-Que-Acrescentam-Valor>
- Development, Organisation for Economic Co-operation and Development (2010). Consult. 1 de Junho, disponível em:
http://www.oecd.org/publicationanddocuments/0,3395,en_33873108_33873764_1_1_1_1_1,00.html
- Económico, Oje Jornal. (2010). Consult. 08 de Junho, disponível em
<http://www.oje.pt/suplementos/emprego-e-formacao/gestao-rh-univ/estado-pode-reduzir-30-da-despesa-com-outsourcing-diz-associacao>
- Executivo, Portal. *Outsourcing*, (2010). Consult. 10 de Junho, disponível em:
http://www.pmelink.pt/article/pmelink_public/EC/0,1655,1005_5051-3_41097--View_429,00.html
- Exército Português (2010). Consult. Maio – Julho, disponível em:
http://www.exercito.pt/portal/exercito/_specific/public/allbrowsers/asp/default.as
- Lisboa, Bibliotecas da Universidade Técnica de. *Motor de busca de obras*. (2010). Consult. 14 de Maio, disponível em:
http://thesaurus.reitoria.utl.pt/search~S8*por/?searchtype=Y&searcharg=controlo+interno&searchscope=8&SORT=D&extended=0&SUBMIT=Pesquisar&searchlimits=&searchorigarg=Ybares
- Qualidade, Instituto Português da. *Manual de Normalização 2009*. (2009). Consult. 3 Junho, disponível em: http://www.ipq.pt/backfiles/Manual_NOR.pdf

APÊNDICES

APÊNDICE A – ESTRUTURA DO SIG

| | | |
|-----------|------|--------------------------|
| Bloco 1.1 | EAPS | Contabilidade Orçamental |
| | FI | Contabilidade Financeira |
| | CO | Contabilidade Analítica |
| | MM | Aquisições |
| | PS | Gestão de Contratos |
| | AA | Imobilizado |

| | | |
|-----------|----|------------------------|
| Bloco 1.2 | PO | Planeamento Orçamental |
| | PA | Plano de Actividades |
| | AO | Alterações Orçamentais |

| | | |
|-----------|----|------------------|
| Bloco 1.3 | HR | Recursos Humanos |
|-----------|----|------------------|

Legenda

| | |
|--|---------------------------------|
| | Em funcionamento |
| | Em funcionamento em algumas UEO |
| | Fora de serviço |

Figura 2: Estrutura do SIG (Marques, 2010)

APÊNDICE B- GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Bloco A – Apresentação

Bloco B – Sistema contabilístico actual da gestão de bares

Bloco C – SCI

Bloco D – Proposta de modelo

| Blocos | Objectivos específicos | Formulário de perguntas |
|--|--|--|
| <u>Bloco A</u> Apresentação | <ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do entrevistador e entrevistado; - Referir os objectivos da entrevista; - Justificar a entrevista; - Motivar o entrevistado. | <p>Para o Bloco A, não se efectuam qualquer tipo de questões, sendo estas substituídas por uma carta de apresentação, introdutória às questões.</p> |
| <u>Bloco B</u> Sistema contabilístico actual da gestão de bares | <ul style="list-style-type: none"> - Recolher informações sobre os problemas causados pela forma como é contabilizada actualmente a gestão dos bares; - Perceber as dificuldades motivadas pela impossibilidade de contabilizar as existências em sistema; - Identificar possíveis soluções para as contrariedades encontradas. | <p>1 – Tendo em conta a não admissão da actividade dos bares no sistema contabilístico das unidades, identifique as lacunas produzidas directamente inerentes a esse facto.</p> <p>2 – Identifique quais as condições necessárias a introduzir na administração das unidades, que colmatem as falhas identificadas na resposta anterior.</p> |
| <u>Bloco C</u> SCI | <ul style="list-style-type: none"> - Compreender até que ponto o SCI é importante para a gestão de bares. | <p>3 – Refira a importância da introdução de um Sistema de Controlo Interno rigoroso e uniforme na actividade dos bares, desde a admissão dos produtos e armazenagem de stocks até à venda propriamente dita.</p> |
| <u>Bloco D</u> Proposta de modelo | <ul style="list-style-type: none"> - Através de um exemplo de modelo proposto, identificar limitações à sua implementação - Receber sugestões de propostas de outros modelos | <p>4 – O aluno sugere a implementação de um modelo de gestão de bares uniforme no Exército. Este modelo passará pela exploração do bar pela unidade. A concepção conjugará um rigoroso Sistema de Controlo Interno (desde o pedido e recepção das compras à rotação de existências, passando pela inventariação periódica) com a introdução dos movimentos do bar no registo contabilístico da unidade.</p> <p>Tendo em conta o sistema actual de gestão de bares, quais - em sua opinião – as limitações que este novo modelo poderá encontrar?</p> |

APÊNDICE C – ENTREVISTAS EFECTUADAS



ACADEMIA MILITAR
Direcção de Ensino
TPO 2009/2010
Curso de Administração Militar
Aspirante Aluno André Marques

CARTA DE APRESENTAÇÃO

No âmbito do Tirocínio Para Oficial dos cursos da Academia Militar, aos Aspirantes tirocinantes é solicitada uma dissertação destinada à obtenção do Grau de Mestre em Ciências Militares, especialidade Administração Militar. Desta forma, o Aspirante Aluno AdMil André Marques, propõe – para a realização da referida dissertação – uma entrevista escrita a alguns Oficiais de Administração Militar, subordinada ao tema “Optimização da gestão de bares nas unidades do Exército”.

O objectivo desta entrevista é a recolha de dados relativos ao funcionamento geral dos bares das unidades do Exército, bem como sugestões para uma remodelação deste sistema. Estes dados serão mais tarde analisados e tratados, contribuindo assim para a criação de um modelo de gestão de bares com vista a uma melhor racionalização dos recursos financeiros do Exército, que dada a conjuntura actual são cada vez mais escassos. A entrevista é composta por 4 questões e adopta a modalidade de “resposta livre”, tendo em conta as experiências profissionais dos inquiridos.

Para tal pretende-se realizar entrevistas a alguns Oficiais de Administração Militar de modo a obter indicações dos problemas a resolver e resoluções possíveis da temática referida. Deste modo, torna-se fundamental para a realização deste trabalho de campo a entrevista a V. Ex.^a Sr. Tenente-coronel Santos Alves.

Esta entrevista fará a ligação entre a pesquisa teórica e todo o trabalho de campo que se pretende elaborar, com o objectivo final de se responder à questão de partida que desenvolveu o começo deste trabalho de investigação.

Desta forma solicito a V. Ex.^a que me conceda esta entrevista que servirá de suporte para atingir os objectivos desta investigação.

O meu muito obrigado pela sua colaboração,

André Filipe Pereira Marques

ASP ADMIL



Entrevista ao Exmo. Sr. Tenente-coronel Santos Alves

ENTREVISTA

1 – Tendo em conta a não admissão da actividade dos bares no sistema contabilístico das unidades, identifique as lacunas produzidas directamente inerentes a esse facto.

R: a não admissão dos bares no sistema contabilístico radica-se na impossibilidade legal de tal ocorrer, já que não é actividade do Exército explorar bares e as despesas (aquisições) para os bares não podem relevar contabilisticamente pois não são despesas enquadráveis no orçamento do Estado. A isto junta-se

a limitação legal de se imobilizarem verbas públicas para fazer face aos stocks.

Isto traz alguns problemas no controlo da actividade dos bares, nomeadamente dos stocks, das compras e das receitas.

2 – Identifique quais as condições necessárias a introduzir na administração das unidades, que colmatem as falhas identificadas na resposta anterior.

R: Isto pode-se colmatar com um regulamento de administração de bares, que julgo já existir, que preveja estas situações e introduza mecanismos de controlo, como a elaboração de listas de existências mensais, as respectivas contagens, a entrega diária das receitas nas SecLog, a existência de comissões de bares, acrescida de uma fiscalização efectiva por parte do CMD da UEO.

Como alternativa, criar clubes que gerissem os bares, independentes do CMD da UEO, mas sujeitos à sua fiscalização, de modo a separar completamente a gestão dos bares, dos dinheiros públicos.

3 – Refira a importância da introdução de um Sistema de Controlo Interno rigoroso e uniforme na actividade dos bares, desde a admissão dos produtos e armazenagem de stocks até à venda propriamente dita.

É extremamente importante para garantir a salvaguarda dos activos (existências e dinheiro das receitas). Deve ser tudo detalhado para não haver dúvidas. Deve ser fiscalizado para garantir o seu cumprimento.

4 – O aluno sugere a implementação de um modelo de gestão de bares uniforme no Exército. Este modelo passará pela exploração do bar pela unidade. A concepção conjugará um rigoroso Sistema de Controlo Interno (desde o pedido e recepção das compras à rotação de existências, passando pela inventariação periódica) com a introdução dos movimentos do bar no registo contabilístico da unidade.

Tendo em conta o sistema actual de gestão de bares, quais - em sua opinião – as limitações que este novo modelo poderá encontrar?

R: Continua a não ser completamente legal. E isto é uma limitação importante. Para evitar isso, deve existir, para além de todos os procedimentos de controlo, uma completa e clara separação entre a gestão dos bares e a gestão financeira da UEO. Ou seja, dinheiros públicos não devem ser misturados com os dinheiros do bares.

Sem mais, obrigado pela disponibilidade

André Marques

Aspirante AdMil



Entrevista ao Exmo. Sr. Major Pinto Cano

ENTREVISTA

1 – Tendo em conta a não admissão da actividade dos bares no sistema contabilístico das unidades, identifique as lacunas produzidas directamente inerentes a esse facto.

Esta situação provoca uma enorme incapacidade das SecLog controlarem em termos contabilísticos, este tipo de actividades nas U/E/O.

A metodologia actualmente adoptada no Exército apenas permite contabilizar as entradas dos fornecedores baseando-se no pagamento da facturação de fornecedores sendo que, é de todo impossível controlar as saídas dos bares em termos, quer de existências, quer em termos de montantes.

Basta olharmos para as circulares que regem a contabilização deste tipo de actividade para verificar que as entradas são contabilizadas no seu todo (não são diferenciadas por bares) e que as saídas nem sequer são contabilizadas, sendo que, a conta que regista as entradas é apenas compensada com as entregues de numerário por parte dos bares, pelo que se torna de todo impossível registar o nível de existências nos bares.

A situação antes descrita, obriga a que seja constituída uma comissão de gerência de bares que terá de efectuar um sistema de controlo paralelo onde possa calcular os valor apurados no final de cada período contabilístico para que a SecLog possa saber qual as receitas orçamentais a entregar na fazenda nacional.

Este controlo é por vezes de difícil elaboração, primeiro porque os elementos que fazem parte das comissões são na sua maioria oriundos de outras armas e serviços, sem qualquer percepção este tipo de actividades, por outro lado, trata-se de um sistema de controlo interno paralelo ao SIG (mapas de inventário, balancetes, etc.) que se não devidamente acompanhados pela SecLog, poderão conter erros que são muito difíceis de detectar.

Julgo que na verdade, uma das principais lacunas passa pela necessidade de o actual sistema obrigar a registos paralelos por parte de uma comissão, sem que esses registos possam ser considerados documentos oficiais, levando a que a SecLog efectue lançamentos na contabilidade das unidades tendo por base esses mesmos registos.

Outras das lacunas passa pela enorme dificuldade que existe em controlar as actividades dos bares nas unidades através dos mecanismos externos ao SIG.

Por ultimo e não menos importante, a incapacidade de prestar informação ao Cmdt/Dir/Chefe em tempo real, sabendo que, através do actual sistema, a prestação de contas é apenas elaborada mensalmente e por vezes, com alguns dias de atraso tendo em conta que os elementos que normalmente desempenham funções na administração dos bares, o fazem em acumulação com outras funções.

2 – Identifique quais as condições necessárias a introduzir na administração das unidades, que colmatem as falhas identificadas na resposta anterior.

Julgo que a principal condição para colmatar as falhas apontadas no ponto anterior passa pela capacidade das Unidades do exército implementarem um sistema claro e transparente, capaz de se basear na adopção das regras da contabilidade publica, onde sobressai a adopção do POCP.

As unidades terão que ter à sua disposição um procedimento contabilístico que reflecta em tempo real a situação da actividade dos bares, onde possa ser contabilizado as entradas de existências e a saída dessas mesmas existências.

O Exército está a pensar implementar o módulo MM, o qual poderá ser uma mais valia nesta área da gestão das actividades dos Bares.

Implementar um modelo que possa reflectir a actividade dos bares em tempo real e que permita à SecLog controlar a sua actividade, mesmo tratando-se de uma actividade que muitos consideram com inorgânica da Unidades, penso que deverá ter mecanismos de controlo que permitam eliminar os sistemas de controlo interno paralelos ao SIG e que se baseiem apenas no Sistema implementado no exército.

Esse modelo passaria por adoptar um processo contabilístico, onde teremos de adoptar obrigatoriamente a classe 3 – Existências, o qual como sabes, ainda não foi adoptado pelo Exército. Poderíamos utilizar a classe 3 e tratar os bares como simples armazéns onde é dada a entrada de mercadorias para venda e posteriormente dada a sua saída. É claro que isto implicaria a utilização de um sistema de inventário que é adoptado, que para o caso em concreto, julgo que se adaptava perfeitamente o sistema de inventário permanente, onde o saldo das contas contabilizadas com as existências corresponde sempre aos valores das existências em armazém, neste caso em cada bar.

Acrescenta-se ainda aqui, a possibilidade de introduzir contas que permitissem regularizar as existências nos bares, com a introdução das contas que permitissem regularizar as existências, materializadas nas geralmente denominadas quebras nos bares, despesas de representação ou até mesmo nalguns casos, as ofertas efectuadas pelos comandos.

Por ultimo, é necessário não esquecer que a actividade dos bares tem como finalidade a obtenção de uma margem de lucro que permita a manutenção desses bares, mesmo que,

se tratem de preços sociais. Assim, será necessário não esquecer os aspectos da valorimetria das existências, em que no modelo podemos introduzira um critério de valorimetria ao custo de aquisição.

Um dos pontos a considerar, e que julgo importante, é saber se esta situação deverá ser tratada orçamentalmente, conforme refere o manual do POCP, ou se pelo contrário, deveremos adoptar um modelo que permita contabilizar esta situação a um nível extra-orçamental.

3 – Refira a importância da introdução de um Sistema de Controlo Interno rigoroso e uniforme na actividade dos bares, desde a admissão dos produtos e armazenagem de stocks até à venda propriamente dita.

A importância passa por trazer capacidade á SecLog de controlar em tempo real todas as actividades dos bares relacionadas com a área financeira, bem como, possibilitar uma informação em tempo real aos órgãos de decisão (comando).

Importa também referir, que a introdução de um sistema de controlo interno rigoroso, que em meu ver, passará sempre por um modelo que permita ser implementado em SIG, evita a utilização de sistemas paralelos que por vezes levam ao apuramento de resultados incorrectos, apenas detectáveis através de acções de auditoria e com o cruzamento de informação.

A implementação de um sistema deste tipo, permitiria também, libertar alguns elementos não vocacionados para este tipo de actividades, actualmente a desempenharem funções ao nível das comissões de gerência dos bares.

4 – O aluno sugere a implementação de um modelo de gestão de bares uniforme no Exército. Este modelo passará pela exploração do bar pela unidade. A concepção conjugará um rigoroso Sistema de Controlo Interno (desde o pedido e recepção das compras à rotação de existências, passando pela inventariação periódica) com a introdução dos movimentos do bar no registo contabilístico da unidade.

Tendo em conta o sistema actual de gestão de bares, quais - em sua opinião – as limitações que este novo modelo poderá encontrar?

Julgo que em termos de limitação ao nível do modelo, poderá ser encontrada na imposição de uma contabilização em termos orçamentais, quando se trata de uma actividade inorgânica, considerada por muitos como um actividade que deverá ser contabilizada em termos extra-orçamentais.

Por isso suponho que se deve levantar essa hipótese, a de poder adoptar um modelo preconizado em POCP como sendo orçamental e transformá-lo num modelo extra-orçamental.

Julgo que outra das limitações passa pela incapacidade técnica de alguns utilizadores durante a implementação de um modelo totalmente novo, mas que poderá ser amenizado com formação antecipada.

Sem mais, obrigado pela disponibilidade

André Marques

Aspirante AdMil

Entrevista ao Exmo. Sr. Capitão Vilela da Costa

Teríamos que rever muitas coisas no Exército, caso seja implementada uma medida. Uma das quais é o nosso *Core Business*. Nós não visamos o lucro nem temos como missão a gestão de bares. Ao estarmos a elaborar uma contabilidade empresarial para os bares, há factores que têm de ser analisados, como o IVA a cobrar nos produtos vendidos, os factores humanos, a formação do pessoal, a concorrência desleal, entre outros.

Relativamente à componente humana, os bares já hipotecam muitos militares, que enquanto estão a desenvolver tarefas nos bares e para os bares não o estão na componente operacional. E esse sim é o nosso *core business*.

Para a implementação que propões vai ser necessário pelo menos mais um militar a 150% nos bares, pois a inventariação e as requisições são praticamente diárias. Logo o registo também tem que ser. Uma factura de um fornecedor de bares pode ter entre 15 a 20 linhas que terão de ser lançadas uma a uma, tanto nas entradas como nas saídas. Como deves saber os recursos humanos no Exército são cada vez mais escassos.

Quanto a mim a solução passa por: a MM assumir toda a gestão de bares das Unidades, ou o regime de *outsourcing*.

Exemplo da UEO em que estive nas duas vertentes:

A UEO tinha 3 bares (Oficiais, Sargentos e Praças) e tinha cerca de 200 militares e funcionários civis.

Com gestão da UEO:

Militares hipotecados: 4 Oficiais 4 Sargentos e 1 Praça para as comissões de gerência, 6 baristas, Chefe da SubSecFinanceira, tesoureiro, Adjunto na SubSec Financeira e Sargento do depósito. Num total de 5 oficiais, 7 Sargentos e 7 Praças.

Numa óptica de custos e se excluirmos as comissões de gerência e a SecFinanceira para um vencimento médio de 600€/praça/líquidos temos um custo total de 3600€/mês para esta UEO (6 Baristas).

Quanto ao lucro que o bar dá este é inexistente ou residual, e acredito que em muitas UEO até dará prejuízo. De acordo com a circular da DFin o lucro dos produtos deverá rondar os 7%. Elaboramos um estudo, na UEO onde estive, e somando o custo dos encargos das instalações dos 3 bares o “lucro” era inteiramente para fazer face às despesas com encargos das instalações dos bares.

Com regime de Outsourcing:

Militares hipotecados: Chefe da SubSecFinanceira e Tesoureiro (Só recebimentos). Custos de vencimento praticamente nulos.

Para além disso a empresa pagava uma “renda” acrescida dos custos dos encargos das instalações.

Conclusão:

Com a empresa ganhámos: qualidade de serviço, recursos humanos, diminuição de custos e aumento dos proveitos.

Perdemos: No preço a praticar pelos produtos comercializados, e no horário estipulado pela empresa para a abertura e encerramento dos bares.



Entrevista à Exma. Sra. Capitão Fernandes Coimbra

ENTREVISTA

1 – Tendo em conta a não admissão da actividade dos bares no sistema contabilístico das unidades, identifique as lacunas produzidas directamente inerentes a esse facto.

A Comissão de Gerência dos Bares tem muita responsabilidade, quando na maior parte das vezes os seus constituintes não estão sensibilizados para estes assuntos. Assim, qualquer supervisão por parte da Secção logística da Unidade torna-se difícil.

2 – Identifique quais as condições necessárias a introduzir na administração das unidades, que colmatem as falhas identificadas na resposta anterior.

O Comandante devia definir uma entidade que supervisionasse a actividade dos bares. Uma outra forma de não haver problemas de contabilização é a gerência dos bares passar para a responsabilidade de uma empresa civil (Outsourcing).

3 – Refira a importância da introdução de um Sistema de Controlo Interno rigoroso e uniforme na actividade dos bares, desde a admissão dos produtos e armazenagem de stocks até à venda propriamente dita.

Seria a forma mais fácil e fiável de controlar toda a actividade desenvolvida pelos bares.

4 – O aluno sugere a implementação de um modelo de gestão de bares uniforme no Exército. Este modelo passará pela exploração do bar pela unidade. A concepção conjugará um rigoroso Sistema de Controlo Interno (desde o pedido e recepção das compras à rotação de existências, passando pela inventariação periódica) com a introdução dos movimentos do bar no registo contabilístico da unidade.

Tendo em conta o sistema actual de gestão de bares, quais - em sua opinião – as limitações que este novo modelo poderá encontrar?

As limitações são:

- 1- A nível contabilístico, tendo em conta que neste momento o SIG não permite a contabilização de Existências, dificultando assim o controlo de todas as entradas, existências e saídas.
- 2- Os recursos humanos são cada vez mais escassos e os existentes não são qualificados para desenvolver as tarefas que lhe são atribuídas nos bares.

Sem mais, obrigado pela disponibilidade

André Marques

Aspirante AdMil

ANEXOS

ANEXO A – NOTA CIRCULAR – 03 – ANEXO – INSTRUÇÕES PARA A AUDITORIA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO
COMANDO DA LOGÍSTICA
Direção de Finanças

INSTRUÇÕES PARA A AUDITORIA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

(APROVADAS POR DESPACHO DE 04FEV10 DE SUA EXCELÊNCIA GEN CEME)

ANEXO 3. RELATÓRIO DE AUDITORIA FINANCEIRA E AO CONTROLO INTERNO

I - INTRODUÇÃO

1. *O presente relatório é emitido nos termos do n.º ____ de ____ de ____ de 20____ da Direcção de Finanças.*
2. *Procedemos à auditoria dessa UEO relativa ao exercício findo em 31 de Dezembro de 20____, de acordo com a legislação em vigor e as Circulares aprovadas pela Direcção de Finanças e com a extensão considerada necessária nas circunstâncias. Em resultado da auditoria efectuada emitimos a respectiva Validação das Demonstrações Financeiras com data de 28 de Fevereiro de 20____.*

II – TRABALHO REALIZADO

3. *O nosso trabalho incluiu, entre outros aspectos, o seguinte:*
 - a. *Reuniões com o Comando da UEO e outros responsáveis e leitura das actas respectivas, tendo solicitado e obtido os esclarecimentos que considerámos necessários.*
 - b. *Apreciação da adequação e consistência das políticas contabilísticas adoptadas pela UEO.*
 - c. *Verificação da conformidade das demonstrações financeiras com os registos contabilísticos que lhes servem de suporte.*
 - d. *Análise do sistema de controlo interno, com vista ao planeamento do âmbito e extensão dos procedimentos de auditoria, que incidiu especialmente nas áreas de compras, recepção e contas a pagar, vendas, expedição e contas a receber e imobilizações, tendo sido efectuados os testes de controlo apropriados.*
 - e. *Realização dos testes substantivos seguintes, que considerámos adequados em função da materialidade dos valores envolvidos:*
 - (1) *Inspecção física dos principais elementos do imobilizado corpóreo e confirmação directa da titularidade de bens.*
 - (2) *Observação das operações de inventariação física de existências, incluindo a apreciação das normas internas aplicáveis à sua execução, testes das contagens efectuadas e da respectiva valorização, cálculo e compilação.*
 - (3) *Confirmação directa e por escrito junto de terceiros (bancos, clientes, fornecedores e outros) dos saldos de contas, análise e teste das reconciliações subsequentes preparadas pela*

UEO; nos casos em que não foi obtida resposta, efectuamos os procedimentos alternativos que consideramos necessários.

- (4) *Análise e teste das reconciliações bancárias preparadas pela UEO.*
- (5) *Análise das situações justificativas da constituição de provisões para redução de activos, para passivos ou responsabilidades contingentes ou para outros riscos.*
- (6) *Verificação da situação fiscal e da adequada contabilização dos impostos.*
- (7) *Análise e teste dos vários elementos de custos, proveitos, perdas e ganhos registados no exercício, com particular atenção ao seu balanceamento, diferimento e acréscimo.*
- (8) *Análise das operações e saldos com as entidades relacionadas.*

II – AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO

4. *As lacunas mais relevantes do sistema contabilístico e de controlo interno são os seguintes:*

- a. *Não estão estabelecidos procedimentos destinados a garantir que os bens de imobilizado foram efectivamente recepcionados antes de se proceder ao seu pagamento ao fornecedor.....*
- b. *Não foi ainda efectuada a delegação de competências do Comandante da UEO. Dado o teor deste assunto, poderão ocorrer factos sem cobertura legal pelo que recomendamos que se proceda à elaboração da referida delegação de competências.*
- c. ...

III - ERROS, OMISSÕES E INCONSISTÊNCIAS NAS CONTAS NÃO MATERIALMENTE RELEVANTES

4. *Em consequência do trabalho efectuado, entendemos dever relatar os seguintes aspectos que, por não terem materialidade, não foram incluídos na nossa Validação das Demonstrações Financeiras (VDF) (exemplos):*

- a. *A UEO não vem praticando uma adequada política de especialização de exercícios no tocante a encargos com instalações.....*
- b. *Embora*

IV – SITUAÇÃO QUANTO À LEGALIDADE E REGULARIDADE

Foram detectadas as seguintes situações, que, em nosso entender não estão conformes com a legislação e os regulamentos em vigor: (Relato factual e indicação da norma)

- a.

b.

c.

V – CORRUPÇÃO E INFRACÇÕES CONEXAS

Foram detectadas as seguintes situações de risco de corrupção:

(...)

Os procedimentos de auditoria a área de compras (não) detectaram indícios de práticas de corrupção, a seguir descritos (no caso de existirem indícios).

VI – CONTRADITÓRIO

(referir a existência do contraditório e resumir a posição da entidade auditada sobre o relatório, bem como as questões que não tenham sido acolhidas)

VII – RECOMENDAÇÕES

VIII - CONCLUSÕES

Lisboa, __ de _____ de 20__

(Assinatura do Auditor)

ANEXO 4 - EXEMPLO DE CARTA DE CIRCULARIZAÇÃO A FORNECEDORES

Assunto: Circularização a Fornecedores.

Na qualidade de Auditor do Centro de Finanças _____, no âmbito da Auditoria à UEO _____, muito agradecemos que, relativamente às transacções mantidas com a referida UEO, nos fosse comunicado *o mais urgentemente possível* se existe ou não algum saldo a nosso ou a vosso favor reportado à data de ____ de _____ de 200X.

Em caso afirmativo, rogamos que enviem a decomposição de tal saldo, se possível acompanhado com o extracto de conta apropriado.

Pedimos o favor de responderem directamente para:

(Nome do Auditor)

(Morada do Centro de Finanças)

Sem outro assunto de momento, subscrevemo-nos,

De V. Ex.ªs

Atentamente

ANEXO 5 - EXEMPLO DE CARTA DE CIRCULARIZAÇÃO BANCÁRIA

Assunto: Circularização Bancária.

CONTA N.º: _____

EXMOS. SENHORES:

A fim de habilitar o nosso Auditor a executar um dos procedimentos normais de auditoria, muito agradecemos a vossa colaboração, no sentido do envio das informações financeiras, reportadas a _____ de _____ de 200X, abaixo mencionadas, relativas ao relacionamento mantido entre esta UEO e essa instituição, com remessa directa para:

(Nome do Auditor)

(Morada)

Saldo de cada uma das nossas contas de depósitos à ordem, com indicação de quaisquer cláusulas especiais a que as mesmas estejam eventualmente sujeitas;

Indicação de contas abertas e/ou encerradas, respectivos números e datas de abertura e/ou encerramento;

Nomes das pessoas autorizadas a movimentar as contas acima mencionadas, com indicação de quaisquer possíveis limitações;

Valor ilíquido dos juros creditados;

Quaisquer outras informações consideradas de utilidade para a prossecução da mencionada auditoria.

No caso de algumas alíneas não se aplicarem, muito agradecemos que V. Ex.as. o declarassem expressamente na vossa resposta.

Esta carta tem como única finalidade o procedimento de confirmação antes mencionado, não pretendendo interferir com aspectos relativos às condições comerciais e financeiras vigentes no relacionamento mantido com essa instituição.

Agradecendo antecipadamente a v/ atenção, subscrevemo-nos com elevada consideração,

De V. Ex.ªs

Atentamente

ÁREA A: GESTÃO DE TESOUREARIA/CAIXA E BANCOS

| Controlo Interno, Legislação e Regulamentação | | | | | |
|---|---|-----|-----|------|------|
| Nº | OBJECTIVOS | Sim | Não | Obs. | M.T. |
| | Verificar se: <ul style="list-style-type: none"> • O controlo interno é adequado e esteve implementado durante todo o período; • A legislação e regulamentação aplicáveis estão a ser respeitadas. | | | | |
| | PROCEDIMENTOS | Sim | Não | Obs. | M.T. |
| 1 | Os valores monetários estão à guarda exclusiva do Tesoureiro? | | | | |
| 2 | Todos os recebimentos e pagamentos respeitantes aos documentos que são apresentados na UEO são efectuados pelo Tesoureiro? | | | | |
| 3 | Os pagamentos das despesas são apenas suportados com documentos originais e nunca cópias ou fotocópias? | | | | |
| 4 | Os elementos com responsabilidades de movimentação das contas bancárias estão devidamente identificados e autorizados e são os constantes da ficha de assinaturas existente no banco, sendo respeitadas as regras determinadas para o manuseamento de contas bancárias? | | | | |
| 5 | Existe segregação de funções relativamente aos pagamentos, registos contabilísticos e reconciliações bancárias? | | | | |
| 6 | Os pagamentos são efectuados após os artigos estarem recepcionados? | | | | |
| 7 | Os pagamentos são autorizados pela entidade competente para o efeito? | | | | |
| 8 | O numerário existente em cofre é apenas o indispensável para fazer face aos pagamentos imediatos? | | | | |
| 9 | Os documentos liquidados são invalidados através de carimbo de PAGO? | | | | |
| 10 | Os Cheques são nominativos, cruzados e a assinatura é feita na presença dos documentos a pagar? | | | | |
| 11 | A utilização do cartão do IGCP é efectuada de acordo com o estabelecido de acordo com a circular em vigor? | | | | |
| 12 | A constituição de fundos fixos de caixa e a abertura e cancelamento de contas bancárias está adequadamente autorizado? | | | | |

ANEXO B – PROGRAMAS DE TRABALHO

| | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|
| 13 | As transferências inter-bancárias são adequadamente registadas ao nível do SIG e do Homebanking, conforme Circulares em vigor? | | | | |
| 14 | Os recebimentos em dinheiro são depositados intactos, diariamente, em conta bancária, não sendo aproveitados para se efectuarem quaisquer pagamentos? | | | | |
| 15 | Os duplicados dos talões de depósito são conferidos por pessoa independente? | | | | |
| 16 | Existe contabilização dos juros da conta de disponibilidades? | | | | |
| 17 | As reconciliações bancárias são correctamente elaboradas ao longo do ano, mensalmente, e são efectuadas pela contabilidade, de maneira formal por pessoa independente das contas-correntes, manuseamento de valores, ou com poderes para assinar cheques? | | | | |

AREA A: GESTÃO DE TESOUREARIA/CAIXA E BANCOS

| Procedimentos substantivos | | | |
|----------------------------|---|------|------|
| Nº | OBJECTIVOS | Obs. | M.T. |
| | <p>Concluir se:</p> <ul style="list-style-type: none"> Os valores contabilizados correspondem a valores em cofre e a valores à ordem da UEO nas instituições bancárias; Esses valores estão registados pela quantia adequada; Todos os valores à ordem da UEO em instituições bancárias estão reflectidos na contabilidade pelas suas quantias adequadas. | | |
| | PROCEDIMENTOS | Obs. | M.T. |
| 1 | Verificar a correcção dos saldos de depósitos bancários titulados pela UEO. | | |
| 2 | Efectuar a confirmação de saldos bancários existentes a 31/12. | | |
| 4 | Contar os valores em cofre e verificar se coincidem com o inscrito na conta 11 – Caixa | | |
| 5 | <p>Testar as reconciliações bancárias, designadamente se:</p> <ul style="list-style-type: none"> Os seus saldos coincidem com os valores inscritos no extracto bancário e na contabilidade; Os valores constantes no extracto bancário e não movimentados na contabilidade só foram contabilizados após a data de referência (31/12); Os valores constantes na contabilidade e não movimentados no extracto bancário só foram registados pelo banco após a data de referência; <p>Investigar valores pendentes há mais de 3 meses.</p> | | |

ÁREA B: EXECUÇÃO ORÇAMENTAL – RECEITA

| Controlo Interno, legislação e regulamentação | | | | | |
|---|---|------|------|------|------|
| Nº | OBJECTIVOS | Obs. | M.T. | Obs. | M.T. |
| | Concluir se: <ul style="list-style-type: none"> Os valores constantes controlo interno é adequado e esteve implementado durante todo o período; A legislação e regulamentação aplicáveis estão a ser respeitadas. | | | | |
| | PROCEDIMENTOS | Sim | Não | Obs. | M.T. |
| 1 | Existe segregação de funções, nas áreas de autorização, contabilização, controlo e recebimentos? | | | | |
| 2 | São emitidos recibos através do SIG das receitas arrecadadas e de forma individualizada? | | | | |
| 3 | É efectuado periodicamente controlo das dívidas a receber e diligências para o seu recebimento? | | | | |
| 4 | As Receitas Próprias das actividades inorgânicas são concretizadas de acordo com os critérios e preço definidos pelo Comando e a sua realização está prevista na missão da UEO? | | | | |
| 5 | As receitas cobradas a entidades civis obedecem ao estabelecido pelos normativos actuais (Circular nº 08/07 da DFin e Directiva 208/CEME/03)? | | | | |
| 6 | Os bens fornecidos ou serviços prestados a entidades militares / civis encontram-se adequadamente facturados? | | | | |
| 7 | Estão a ser correctamente aplicadas as normas fiscais em vigor, nomeadamente a sujeição ou isenção da operação em sede de Imposto Sobre o Valor Acrescentado (IVA)? | | | | |

ÁREA C: EXECUÇÃO ORÇAMENTAL – DESPESA

| Controlo Interno, legislação e regulamentação | | | | | |
|---|--|-----|-----|------|------|
| Nº | OBJECTIVOS | Sim | Não | Obs. | M.T. |
| | Verificar se: <ul style="list-style-type: none"> • O controlo interno é adequado e esteve implementado durante todo o período; • A legislação e regulamentação aplicáveis estão a ser respeitadas. | | | | |
| | PROCEDIMENTOS | Sim | Não | Obs. | M.T. |
| 1 | Aquisições de Bens de Serviços | | | | |
| 1.1 | Existe segregação de funções, no circuito de aquisições da UEO, desde a manifestação da necessidade até à sua satisfação? | | | | |
| 1.2 | As despesas estão devidamente autorizadas pela entidade com competência para realizar a despesa? | | | | |
| 1.3 | Existem as adequadas delegações e/ou subdelegações de competências? | | | | |
| 1.4 | As facturas coincidem com os pedidos aprovados, e têm evidência da conferência qualitativa e quantitativa dos bens adquiridos? | | | | |
| 1.5 | A instrução dos processos de aquisições com celebração contrato escrito são remetidos a registo à DFin, conforme circular em vigor? | | | | |
| 1.6 | Os certificados da plataforma electrónica encontram-se atribuídos aos responsáveis pela gestão financeira da UEO? | | | | |
| 1.7. | Aquisição de bens, serviços e empreitadas | | | | |
| 1.7.1. | As aquisições efectuadas pelas UEO, cumprem com o preconizado no CCP (DL 18/2008 de 29 de Janeiro)? | | | | |
| 1.7.2 | Os procedimentos contratuais são realizados através da plataforma electrónica? | | | | |
| 1.7.3 | Todas as despesas são efectuadas de acordo com o ciclo da despesa definido no RAPE? | | | | |
| 1.7.4 | As aquisições são efectuadas com base em especificações técnicas que garantam a qualidade exigida? | | | | |
| 1.7.5 | As aquisições são efectuadas com base num planeamento a curto/médio/longo prazo aprovado superiormente ? | | | | |
| 1.7.6 | Os contratos efectuados contêm cláusulas penalizadoras para casos de incumprimento do estipulado? E essas cláusulas têm sido aplicadas? | | | | |
| 1.7.7 | Os bens adquiridos de aumento à carga encontram-se inventariados e registados e com centro de custo atribuído? | | | | |
| 1.7.8 | Os contratos de prestação de serviços são nas modalidades de contratos de tarefa e de avança, nos termos previstos na actual legislação? | | | | |

| Controlo Interno, legislação e regulamentação | | | | |
|---|---|--|--|--|
| 1.7.9 | A aquisição de combustíveis é feita por requisição directa pela UEO à MM e, mensalmente, é enviado à DMT o Mapa Mensal do Consumo de Combustíveis e Lubrificantes (MMCCL), até ao dia 10 do mês seguinte? | | | |
| 1.7.10 | Os seguros efectuados pela UEO correspondem efectivamente às suas viaturas e pagos obrigatoriamente pelas receitas próprias? | | | |
| 1.8 | Relativamente às Empreitadas Públicas: | | | |
| 1.8.1 | Existem memórias descritivas, projectos ou outras peças associadas à empreitada? | | | |
| 1.8.2 | Os trabalhos a mais obedecem ao estipulado no actual CCP (artº 370º a 378º)? | | | |
| 1.8.3 | Existem trabalhos a mais por erros e omissões dos projectos em empreitadas de obras públicas, sem que tenham sido realizadas quaisquer diligências no sentido de apurar eventuais responsabilidades dos projectistas nesses erros e omissões? | | | |
| 1.8.4 | Foi efectuada alguma revisão das peças constituintes do projecto antes da publicitação? | | | |
| 1.8.5 | Os prazos parciais de execução das obras são cumpridas de acordo com o estabelecido no Caderno de Encargos/Contrato? | | | |
| 1.8.6 | Os pagamentos são efectuados com base em Autos de Medição devidamente autorizados? | | | |
| 1.8.7 | É efectuada fiscalização periódica às obras, documentada, de modo a assegurar o cumprimento das peças processuais? | | | |
| 1.8.8 | É efectuada vistoria para efeitos de Recepção Provisória da obra, após a conclusão? | | | |
| 1.8.9 | São efectuados pagamentos aos fornecedores por reparações efectuadas, encontrando-se as obras ainda dentro da garantia? | | | |
| 2. | Despesas com Pessoal | | | |
| 2.1 | As ajudas de custo abonadas foram autorizadas e estão em conformidade com a legislação e regulamentação em vigor? | | | |
| 2.2 | A UEO possui sistema de controlo da assiduidade do pessoal civil? | | | |
| 2.3 | As deslocações em viatura auto-propria encontram-se processadas de acordo com os normativos? | | | |
| 2.4 | As Horas Extraordinárias abonadas foram autorizadas e encontram-se em conformidade com a legislação e regulamentação? | | | |

| Controlo Interno, legislação e regulamentação | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 2.5 | O suplemento de residência abonado foi autorizado e encontra-se em conformidade com a legislação e regulamentação? | | | | |
| 2.6 | A alimentação abonada a dinheiro foi autorizada e encontra-se em conformidade com a legislação e regulamentação? | | | | |
| 2.7 | Verificar se o ficheiro do pessoal está devidamente actualizado. | | | | |
| 2.8 | Os boletins de vencimento são entregues atempadamente aos destinatários? | | | | |
| 2.9 | No caso de existirem cédulas, as mesmas correspondem a situações previstas em normas superiores e são correspondentes a vencimentos auferidos e ainda não pagos. | | | | |
| 2.10 | Os abonos e descontos estão de acordo com as tabelas e legislação em vigor? | | | | |

AREA C: EXECUÇÃO ORÇAMENTAL – DESPESA

| Procedimentos substantivos | | | |
|----------------------------|---|------|------|
| Nº | OBJECTIVOS | Obs. | M.T. |
| | <p>Concluir se:</p> <ul style="list-style-type: none"> Os valores contabilizados em credores/fornecedores correspondem a quantias a pagar; Esses valores estão registados pela quantia adequada; Todas as quantias a pagar estão reflectidas na contabilidade pelos seus valores adequados; As despesas estão adequadamente contabilizadas na rubrica apropriada, pelo valor correcto, se têm suporte documental apropriado; Todas as despesas estão reflectidas na contabilidade pelos seus valores adequados e no exercício a que respeitam. | | |
| | PROCEDIMENTOS | Obs. | M.T. |
| 1 | Verificar a correcção dos saldos de fornecedores/credores. | | |
| 2 | Efectuar a circularização de saldos de fornecedores/credores, através de um pedido de confirmação dos saldos existentes à data de análise. | | |
| 3 | Verificar se todas as despesas foram contabilizadas . | | |
| 4 | Verificar se os valores contabilizados estão contabilizados nas rubricas de despesa apropriadas, pelo seu valor correcto e se estão suportados por documentos legais apropriados. | | |
| 5 | Verificar a correcção das listagens de vencimentos pelos mapas de pessoal | | |
| 6 | Verificar se o ficheiro do pessoal está devidamente actualizado. | | |
| 7 | Verificar se as alterações aos vencimentos estão correctas. | | |

ÁREA D: ADMINISTRAÇÃO DE BARES

| Nº | OBJECTIVOS | Sim | Não | Obs. | M.T. |
|----|---|-----|-----|------|------|
| | Verificar se: <ul style="list-style-type: none"> • O controlo interno é adequado e esteve implementado durante todo o período; • A legislação e regulamentação aplicáveis estão a ser respeitadas. • As receitas dos bares são adequadamente declaradas e depositadas. | | | | |
| | PROCEDIMENTOS | Sim | Não | Obs. | M.T. |
| 1 | Se a gestão dos bares for por concessão, existe contrato resultante de procedimento administrativo adequado? (verificar cumprimento dos trâmites legais do CCP e art.º 183.º do Código de Procedimento Administrativo). | | | | |
| 2 | Foi constituída para a gestão interna uma Comissão de Gerência com elementos da UEO? | | | | |
| 3 | A Comissão de Gerência foi nomeada em Ordem de Serviço, indicando o Presidente, o Vogal e o Secretário? | | | | |
| 4 | Existe segregação de funções, nomeadamente, os elementos da Comissão de Gerência não pertencem à Secção Logística? | | | | |
| 6 | As receitas apuradas são entregues na Tesouraria, diariamente, através de uma Guia de Entrega? | | | | |
| 6 | A Secção Logística propõe ao Cmdt/Dir/Chefe os preços de venda a praticar? | | | | |
| 7 | No final de cada mês é apurado o Resultado Bruto das Vendas (RBV), o qual é transferido para a classe 7, de acordo com o princípio da não compensação estabelecido no art.º 6 da Lei n.º 91/2001, de 20 de Agosto? | | | | |
| 8 | Os Recebimentos em dinheiro dos Bares, são depositados intactos, diariamente, em conta bancária, não sendo aproveitados para se efectuarem quaisquer pagamentos? | | | | |
| 9 | A aquisição dos géneros obedece ao estabelecido nas Circulares n.º 05/04 e n.º 04/06 da DFin? | | | | |
| 10 | Os movimentos de existências, são registados na conta 2641500000 – Devedores Internos? | | | | |
| 11 | A prestação de contas mensal à Secção Logística, possui os documentos estabelecidos superiormente? | | | | |
| 12 | A conta 2641500000 – Devedores Internos, no final de cada ano económico encontra-se saldada? | | | | |

ÁREA E: EXISTÊNCIAS / IMOBILIZADO

| Controlo Interno, legislação e regulamentação | | | | | |
|---|--|-----|-----|------|------|
| Nº | OBJECTIVOS | Sim | Não | Obs. | M.T. |
| | Verificar se: <ul style="list-style-type: none"> O controlo interno é adequado e esteve implementado durante todo o período; A legislação e regulamentação aplicáveis estão a ser respeitadas. | | | | |
| | PROCEDIMENTOS | Sim | Não | Obs. | M.T. |
| 1 | Existências | | | | |
| 1.1 | Os bens e existências são contados e verificados pelo menos uma vez por ano? | | | | |
| 1.2 | O acesso aos armazéns é ou não restrito a um número limitado de funcionários? | | | | |
| 1.3 | As existências em armazém, são controladas pela Secção Logística, em termos de quantidades, designação, localização e custo unitário? | | | | |
| 1.4 | Todas as existências estão armazenadas em local fechado adequado e sob a supervisão dum responsável? | | | | |
| 2 | Imobilizado | | | | |
| 2.1 | Existem bens já abatidos e ainda na posse da UEO? | | | | |
| 2.2 | Os bens de aumento à carga encontram-se bem movimentados no módulo MM, ao nível dos seguintes dados: <ul style="list-style-type: none"> - Data de aquisição - Preço de aquisição / produção - Quantidade - Período de vida útil - Taxa de amortização - Taxa dos Bens de baixo valor - Nº de inventário | | | | |
| 2.3 | Foi efectuada a transferência de imobilizado na mudança de exercício? | | | | |
| 2.4 | Os imobilizados adquiridos pelo Orçamento de Estado foram sujeitos a subvenção de investimento no SIG? | | | | |
| 2.5 | Existe Pedido Parecer Técnico nas aquisições? | | | | |
| 2.6 | Existem listagens de material afecto aos vários sectores da UEO? | | | | |
| 2.7 | As transferências de imobilizado foram devidamente autorizadas? | | | | |

ÁREA E: EXISTÊNCIAS / IMOBILIZADO

| Procedimentos substantivos | | | |
|----------------------------|--|------|------|
| Nº | OBJECTIVOS | Obs. | M.T. |
| | <p>Concluir se:</p> <ul style="list-style-type: none"> As existências contabilizadas correspondem a bens existentes em armazém; Os valores dos bens existentes em armazém estão adequadamente contabilizados; O Imobilizado da UEO está contabilizado, pelo valor e na rubrica adequados; O imobilizado contabilizado existe e está afecto a uso da UEO; As amortizações do exercício estão contabilizadas pelo valor adequado; | | |
| | PROCEDIMENTOS | Obs. | M.T. |
| 1 | Existências | | |
| 1.1 | Efectuar contagem física de bens inventariáveis por amostragem e referir diferenças encontradas. | | |
| 1.2 | Verificar se as existências em armazém, incluindo CombLub, estão de acordo com os balancetes efectuados pela UEO. | | |
| 1.3 | Verificar se as quantidades em stock representam existências propriedade da UEO e estão localizadas ou em trânsito à sua consignação | | |
| 2 | Imobilizado | | |
| 2.1 | Verificar se o imobilizado está contabilizado, registado e pertence à UEO. | | |
| 2.2 | Realizar uma análise do imobilizado adquirido no exercício em análise. | | |
| 2.3 | Efectuar uma inspecção física a um conjunto de itens materialmente relevantes. | | |
| 2.4 | Verificar se as amortizações foram adequadamente calculadas e registadas | | |
| 2.5 | Verificar se as amortizações do exercício são adequadas e foram calculadas em bases aceitáveis e consistentes com as utilizadas em exercícios anteriores. | | |
| 2.6 | Verificar se os saldos das contas de amortizações acumuladas são razoáveis atendendo à vida útil e ao valor residual dos bens ou direitos. | | |
| 2.7 | Identificar os abates ocorridos durante o período e confrontá-los com os registos contabilísticos. | | |

ÁREA F: PRESTAÇÃO DE CONTAS

| Controlo Interno, legislação e regulamentação | | | | | |
|---|--|-----|-----|------|------|
| Nº | OBJECTIVOS | Sim | Não | Obs. | M.T. |
| | Verificar se: <ul style="list-style-type: none"> • O controlo interno é adequado e esteve implementado durante todo o período; • A legislação e regulamentação aplicáveis estão a ser respeitadas. | | | | |
| | PROCEDIMENTOS | Sim | Não | Obs. | M.T. |
| 1 | Os registos contabilísticos encontram-se bem escriturados e contabilizados? | | | | |
| 2 | Os registos e saldos são regularmente conferidos (ex: subcontas)? | | | | |
| 3 | O acesso aos registos contabilísticos é apenas feito por pessoal habilitado? | | | | |
| 4 | São cumpridas as normas de guarda, conservação e segurança dos registos contabilísticos e dos procedimentos de aquisição? | | | | |
| 5 | Existe segregação de funções ao nível dos registos contabilísticos? | | | | |
| 6 | Os balancetes do armazém de combustíveis e lubrificantes encontram-se bem elaborados e de acordo com as rubricas de combustíveis e lubrificantes do OMDN e DCCR ? | | | | |
| 7 | Os documentos que fazem parte da prestação mensal de contas, estão elaborados de acordo com o preconizado pelo SIGDN (Mapas em SEM/BW) nas Instruções Técnicas? | | | | |
| 8 | O arquivo está adequadamente organizado, em termos de arrumação, facilidade de consulta, o tipo de documentação, de acordo com a Instrução Técnica nº02/FI/2006 - Regras de Arquivo do Processo Contabilístico? | | | | |
| 9 | O livro de actas contém todas as situações previstas no RARMF das UEO e encontra-se actualizado? | | | | |
| 10 | Os saldos são adequadamente Justificados? | | | | |

ÁREA F: PRESTAÇÃO DE CONTAS

| Procedimentos substantivos | | | |
|----------------------------|---|------|------|
| Nº | OBJECTIVOS | Obs. | M.T. |
| | Concluir se os valores constantes da prestação de contas anual são adequados. | | |
| | PROCEDIMENTOS | Obs. | M.T. |
| 1 | Verificar se os saldos transitados da gerência anterior são correctos. | | |
| 2 | Verificar se os saldos a transitar para a gerência seguinte estão correctos. | | |
| 3 | Verificar se os valores da execução orçamental-despesa estão correctos. | | |
| 4 | Verificar se os valores da execução orçamental-receita estão correctos. | | |
| 5 | Verificar se os valores constantes da receita e despesas do mapa de fluxos de tesouraria estão correctos. | | |
| | | | |

ÁREA G: CORRUPÇÃO E INFRACÇÕES CONEXAS

| Corrupção e Infracções Conexas | | | | | |
|--------------------------------|---|-----|-----|------|------|
| Nº | OBJECTIVOS | Sim | Não | Obs. | M.T. |
| | Verificar se: <ul style="list-style-type: none"> Existem situações que configurem risco de corrupção; Se, no contexto das situações detectadas, existem indícios de corrupção; | | | | |
| | PROCEDIMENTOS | Sim | Não | Obs. | M.T. |
| 1 | Verificar a existência de planeamento de aquisições a médio - longo prazo que permita o adequado procedimento de adjudicação, o inerente estudo da necessidade e respectivas especificações técnicas adequadas. | | | | |
| 2 | Verificar o cumprimento dos procedimentos legais contratuais. | | | | |
| 3 | Verificar a existência de indícios de desdobramento de despesas. | | | | |
| 4 | Verificar se os contratos têm cláusulas penalizadoras do não cumprimento do estipulado e verificação do respectivo incumprimento. | | | | |
| 5 | Verificar a aplicação das cláusulas penalizadoras do não cumprimento do estipulado. | | | | |
| 6 | Verificar o cumprimento do ciclo da receita e da despesa no que se refere às fases de: <ul style="list-style-type: none"> Autorização; Processamento; Liquidação e; Processamento. | | | | |
| 7 | Verificar a existência de segregação entre as seguintes funções: <ul style="list-style-type: none"> Manifestação da necessidade; Execução dos procedimentos de aquisição; Recepção dos bens/serviços adquiridos; Pagamento. | | | | |

ANEXO 2 - VALIDAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS (VDF)

Introdução

1. *Examinámos as demonstrações financeiras da UEO , as quais compreendem o Balanço em (data a que se referem as demonstrações financeiras), (que evidenciam um total de euros e um total de fundos próprios de euros, incluindo um resultado líquido de euros), a Demonstração de Resultados do exercício findo naquela data e os correspondentes Anexos.*

Responsáveis

2. *E da responsabilidade da UEO a preparação de demonstrações financeiras que apresentem de forma verdadeira e apropriada a sua posição financeira e o resultado das suas operações, bem como a adopção de políticas e critérios contabilísticos adequados e a manutenção de um sistema de controlo interno apropriado.*

3. *A nossa responsabilidade consiste em expressar uma opinião baseada no nosso exame daquelas demonstrações financeiras.*

Descrição

4. *A auditoria a que procedemos foi efectuada de acordo com as Circulares da Direcção de Finanças, incluindo:*

- *a verificação, numa base de amostragem, do suporte das quantias e divulgações constantes das demonstrações financeiras, baseadas em juízos e critérios apropriados;*
- *a apreciação sobre se são adequadas as políticas contabilísticas adoptadas e a sua divulgação, tendo em conta as circunstâncias; e*
- *a apreciação sobre se é adequada, em termos globais, a apresentação das demonstrações financeiras.*

5. *Entendemos que a auditoria efectuada proporciona uma base aceitável para a expressão da nossa opinião.*

Ressalvas (se aplicável)

6. *(Descrição das Ressalvas)*

Opinião

7. *Em nossa opinião, excepto quanto aos efeitos das situações descritas nos parágrafos n.ºs acima, as referidas demonstrações financeiras apresentam de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspectos materialmente relevantes, a posição financeira e o resultado das*

suas operações no exercício findo reportado a referida data, em conformidade com a legislação aplicável.

Ênfases

8. Sem afectar a nossa opinião chamamos a atenção para ...

..... (Data)

..... (Assinatura do Auditor)

..... (Nome do Auditor)

ANEXO C – PROPOSTA PARA COLOCAÇÃO E EXPLORAÇÃO DE MÁQUINAS DE VENDA AUTOMÁTICA



Maria da Ascensão Silva de Almeida
Operador de Vending
NIF nº 167484834
Av. Dr. Arlindo Vicente nº30, r/c Esq.
Torre da Marinha 2840-403-Seixal
TLM: 966255732/967038388

Torre da Marinha, 04 de Setembro de 2009.

Academia Militar-Sede
Rua Gomes Freira, 1150-244 Lisboa
NIF: 600 021 610
Exmo.(a)(s) Sr.(a)(s)
António José Faria Veríssimo
Tcor SGPQ
Director dos Serviços Gerais Intº

Proposta para Colocação e Exploração de Máquinas de Venda Automática

Condições do serviço a prestar pela empresa C. Ávila:

- Instalação das máquinas;
- Manutenção das máquinas;
- Abastecimento das máquinas;
- Percentagem do Volume de Vendas a Disponibilizar à Academia Militar.

Máquinas a instalar:

- 3 Máquinas de café automática;
- 3 Máquinas de Snack's automáticas.

Manutenção das Máquinas:

- Limpeza do equipamento;
- Cuidados de higiene;
- Deslocação e reparação em caso de anomalia técnica ou outra, com resposta máxima de três horas.

Abastecimento das Máquinas:

- Reposição dos consumíveis das máquinas;
- Verificação das condições de conservação dos consumíveis;
- Verificação dos prazos de validade dos consumíveis.

Percentagem do Volume de Vendas a Disponibilizar à Academia Militar:

- €0,08 (Oito Cêntimos) por unidade de produto vendido de Bebidas Quentes.
- €0,10 (Dez Cêntimos) por unidade de produto vendido de Snak's.

Condições de serviço a prestar pela Academia Militar-Sede:

Fornecimento de electricidade e água:

- Ceder um ponto de electricidade por máquina;
- Ceder um ponto de água para abastecimento por máquina.

Localização a que se propõe a empresa C. Ávila para a instalação e exploração das máquinas de venda automática:

- Academia Militar-Sede. (Rua Gomes Freire, 1150-244 Lisboa)

Prazo de entrega das máquinas e início de exploração:

- 15/30 Dias (ajustável a necessidade da Academia Militar-Sede).

A C. Ávila agradece o tempo que despendeu com a leitura desta proposta e saúda-os atentamente.

Maria Ascensão Silva de Almeida

Maria da Ascensão Silva de Almeida

Tabela de preços de Venda Bebidas Quentes

| | |
|--------------|--------|
| • Café | € 0,30 |
| • Garoto | € 0,35 |
| • Galão | € 0,35 |
| • Leite | € 0,30 |
| • Chocolate | € 0,35 |
| • Cappuccino | € 0,40 |

Tabela de preços de Venda de Snack's

Sandes Triangulares:

| | |
|-----------------------|--------|
| • Queijo | € 0.80 |
| • Fiambre | € 0.80 |
| • Mistas | € 1.00 |
| • Carne Assada | € 1.10 |
| • Panado | € 1.10 |
| • Atum | € 1.10 |
| • Chourição | € 1.00 |
| • Frango | € 1.10 |
| • Delícia | € 1.10 |
| • Torresmo | € 1.10 |
| • Paio | € 1.00 |
| • Peito Peru c/alface | € 1.10 |

Sandes Reais (Pão Pita) :

| | |
|----------------------------------|--------|
| • Mista/Frango/Atum/Delicia Real | € 1.10 |
| • Cachorrinho | € 1.10 |
| • Panado | € 1.10 |
| • Carne Assada | € 1.10 |
| • Peito Peru | € 1.10 |

Sandes Carcaça ou Bola :

| | |
|----------------|--------|
| • Queijo | € 0.80 |
| • Fiambre | € 0.80 |
| • Mistas | € 1.00 |
| • Carne Assada | € 1.00 |
| • Panado | € 1.00 |
| • Atum | € 1.00 |

| | |
|--------------------|--------|
| • Paio / Chourição | € 1.00 |
| • Frango | € 1.00 |
| • Delícia | € 1.00 |
| • Torresmo | € 1.00 |

Baguettes:

| | |
|----------------|--------|
| • Queijo | € 0.90 |
| • Fiambre | € 0.90 |
| • Mistas | € 1.00 |
| • Carne Assada | € 1.00 |
| • Panado | € 1.00 |
| • Atum | € 1.00 |
| • Paio | € 1.00 |
| • Frango | € 1.10 |
| • Delícia | € 1.10 |
| • Torresmo | € 1.10 |

Croissant:

| | |
|-------------|--------|
| • Queijo | € 0.90 |
| • Fiambre | € 0.90 |
| • Misto | € 1.00 |
| • Doce Ovo | € 0.90 |
| • Chocolate | € 0.90 |

Pão de Leite/ Pão de Deus:

| | |
|-----------|--------|
| • Queijo | € 0.90 |
| • Fiambre | € 0.90 |
| • Misto | € 1.00 |

Bolos/ Doces:

| | |
|---------------------------|--------|
| • Salame de Chocolate | € 0.65 |
| • Tarteletes Variadas | € 0.70 |
| • Mil Folhas | € 0.80 |
| • Palmier | € 0.80 |
| • Parras | € 0.80 |
| • Rins | € 0.80 |
| • Xadres | € 0.80 |
| • Delícias Folhadas | € 0.80 |
| • Bolas de Berlim | € 0.80 |
| • Tranças | € 0.80 |
| • Pastel Nata | € 0.80 |
| • Bolos Variados Dulcesol | € 0.80 |
| • Bolos Diversos Fatiados | € 0.80 |

Salgados:

| | | |
|---|-------------------|--------|
| • | Merendas | € 0.80 |
| • | Merendas de Carne | € 0.80 |
| • | Folhados Salsicha | € 0.80 |
| • | Pão com Chouriço | € 0.80 |

Snack's Diversos:

| | | |
|---|------------------------------------|--------|
| • | Bolachas Gulom (embalagem grande) | € 1.20 |
| • | Bolachas Gulom (embalagem pequena) | € 0.75 |
| • | Batata Frita | € 0.75 |
| • | Pastilhas Diversas | € 0.75 |
| • | Chocolates Diversos | € 0.70 |

Bebidas Frias:

| | | |
|---|--------------------|--------|
| • | Água 0,5L | € 0.50 |
| • | Latas Diversas | € 0.60 |
| • | Batata Frita | € 0.75 |
| • | Leite c/ Chocolate | € 0.60 |
| • | Sumos Nectar | € 0.70 |
| • | Iogurtes | € 0.60 |

ANEXO D – RELATÓRIO DE APRECIÇÃO DE PROPOSTAS

S.  R.

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO PORTUGUÊS

ACADEMIA MILITAR

RELATÓRIO DE APRECIÇÃO DE PROPOSTAS

- Variedade dos produtos – 25%;
 - Percentagem do Volume de vendas a ser disponibilizado à Academia Militar - 25%;
 - b. Na análise das propostas foi atribuída uma pontuação de 1 a 3. A pontuação foi atribuída da seguinte forma:
 - Pontuação 3 - proposta que apresentava melhores condições de acordo com os critérios de adjudicação;
 - Pontuação 1 - à proposta cujas condições eram menos favoráveis
4. **CONCLUSÃO**
- a. De acordo com a análise feita às propostas apresentadas, propõe-se que a adjudicação seja feita à firma C Ávila (Anexo A)

Academia Militar em Lisboa, 11 de Setembro 2009

O Chefe da Secção Logística



Elisa Maria Fernandes Coimbra

Cap ADMIL

- d. A firma Cordeiro Vending não apresentou proposta.

3. **APRECIÇÃO**

- a. O critério de adjudicação, conforme indicado nos convites são os seguintes:
 - Preço de Venda dos produtos – 50%;

Pág. 1

Anexo A ao Relatório Preliminar de Análise das Propostas Relativas à Consulta Efectuada no Âmbito de Colocação de Máquinas de Venda Automática

O DSGM

MAPA COMPARATIVO

| Critérios Adjudicação | Areal Vending | | C Ávila | | Dose de Imaginação | |
|------------------------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------------|--------------|
| | Classificação | Coefficiente | Classificação | Coefficiente | Classificação | Coefficiente |
| Preço de Venda Produtos | 2 | 1,00 | 3 | 1,50 | 1 | 0,50 |
| Variedade dos Produtos | 3 | 0,75 | 2 | 0,50 | 1 | 0,25 |
| Percentagem Volume de Vendas | 1 | 0,25 | 2 | 0,50 | 3 | 0,75 |
| | total | 2,00 | | 2,50 | | 1,50 |

O Chefe da Secção Logística

Elisa

Elisa Maria Fernandes Coimbra

Cap ADMIL

| Areal Vending | | | C Ávila | | | Dose de Imaginação | | | Critérios de Adjudicação | | |
|--------------------------------------|----------------|-----|---------------------------------------|----------------|--------|-----------------------|----------------|-----|--------------------------|-------------------------|--|
| Produtos | Preço de Venda | % | Produtos | Preço de Venda | % | Produtos | Preço de Venda | % | Preço | Porcentagem Lucro | |
| Café | 0,35 | 10% | Café | 0,30 | 26,67% | Café | 0,35 | 20% | C Ávila | C Ávila | |
| Café Descafinado | 0,35 | 10% | | | | Café Descafinado | 0,35 | 20% | C Ávila+Dose Imaginação | Dose de Imaginação | |
| Garoto | 0,35 | 10% | Garoto | 0,35 | 22,86% | Garoto | 0,40 | 20% | C Ávila+Areal | C Ávila | |
| | | | Leite | 0,30 | 26,67% | Leite | 0,35 | 20% | C Ávila | C Ávila | |
| Galão | 0,35 | 10% | Galão | 0,35 | 22,86% | Galão | 0,40 | 20% | C Ávila+Areal | C Ávila | |
| Chocolate Quente | 0,40 | 10% | Chocolate Quente | 0,35 | 22,86% | Chocolate Quente | 0,35 | 20% | C Ávila+Dose Imaginação | C Ávila+Dose Imaginação | |
| | | | Capuccino | 0,40 | 20,00% | Capuccino | 0,40 | 20% | C Ávila+Dose Imaginação | C Ávila+Dose Imaginação | |
| | | | | | | Chá | 0,35 | 20% | | | |
| | | | | | | Mocaccino | 0,40 | 20% | | | |
| | | | Água | 0,50 | 20,00% | Água | 0,50 | 20% | | | |
| Coca Cola - 0,33Cl | | | | | | | | | | | |
| Coca Cola Diet - 0,33Cl | | | | | | | | | | | |
| Fanta Laranja | | | | | | | | | | | |
| Fanta Ananás | | | | | | | | | | | |
| Sprite | 0,70 | 10% | Latas Diversas | 0,60 | 16,67% | Sumos e Refrigerantes | 0,7 a 0,8 | 20% | C Ávila | Dose de Imaginação | |
| Nestea - Vários | | | | | | | | | | | |
| Guaraná | | | | | | | | | | | |
| Ice Tea - Vários | | | | | | | | | | | |
| Nectar Compal - 0,20 Cl - Vários | 0,70 | 10% | Nectar | 0,70 | 14,29% | | | | | | |
| | | | Pastilhas | 0,75 | 13,33% | Chicletes | 0,8 a 1,20 | 20% | C Ávila+Areal | C Ávila | |
| | | | Bolachas Guloni - Grande | 1,20 | 8,33% | Bolachas Diversas | 0,25 a 1 | 20% | C Ávila | Dose de Imaginação | |
| | | | Bolachas Guloni - Pequena | 0,75 | 13,33% | | | | | | |
| Pastelaria Fresca - Variada | 0,70 | 10% | Pastelaria Variada | 0,80 | 12,50% | Pastelaria Diversa | 0,7 a 0,8 | 20% | Areal | Dose de Imaginação | |
| Donuts Americano | 0,85 | 10% | | | | | | | | | |
| Donuts - "Embalagem Dupla" | 1,10 | 10% | | | | | | | | | |
| Bolcão | 0,85 | 10% | | | | | | | | | |
| Tarte de Amendoa/Noz/Feijão | 0,70 | 10% | Tarteletes Variadas | 0,70 | 14,29% | Tartes | 0,8 a 1 | 20% | C Ávila+Areal | Dose de Imaginação | |
| Quadrado de Chocolate | 0,70 | 10% | | | | | | | | | |
| Salame de Chocolate | 0,60 | 10% | Salame de Chocolate | 0,65 | 15,38% | Salame de Chocolate | 0,7 | 20% | Areal | Dose de Imaginação | |
| Bolo | 0,60 | 10% | | | | | | | | | |
| Pacote de Leite | 0,60 | 10% | | | | | | | | | |
| Pacote de Leite C/Chocolate | 0,60 | 10% | Leite C/Chocolate | 0,60 | 16,67% | Leite C/ Chocolate | 0,65 | 20% | C Ávila+Areal | Dose de Imaginação | |
| Yogurtes Combinados | 0,85 | 10% | Yogurte | 0,60 | 16,67% | Iogurtes | 0,8 | 20% | C Ávila | Dose de Imaginação | |
| Yogurte Líquido | 0,70 | 10% | Chocolates | 0,70 | 14,29% | Chocolates | 0,7 a 0,8 | 20% | C Ávila+Areal | Dose de Imaginação | |
| Chocolates | 0,70 | 10% | Pão de Leite/Croissant Queijo/fiambre | 0,90 | 11,11% | | | | | | |
| | | | Pão de Leite/Croissant Misto | 1,00 | 10,00% | Croissants Diverso | 0,8 a 1,10 | 20% | | | |
| Pão de Leite Misto | 1,00 | 10% | Batata Frita | 0,60 | 16,67% | | | | C Ávila | | |
| Batata Frita | 0,65 | 10% | | | | | | | | | |
| Empadas | 0,85 | 10% | Merendas | 0,80 | 12,50% | Salgados Diversos | 0,8 a 1,10 | 20% | C Ávila | Dose de Imaginação | |
| Merenda Folhada/Pão C/ Chourico | 0,85 | 10% | Pão C/ Chourico | 0,80 | 12,50% | | | | | | |
| Enrolado Misto, Lanche Especial | 0,85 | 10% | Sandes Pão Bola - Queijo, Fiambre | 0,80 | 12,50% | Sandes Carcaça | | | | | |
| Sandes mistas, Pao Queijo - Pão Bola | 0,85 | 10% | Sandes Pão Bola - Outras | 1,00 | 10,00% | Diversas | 0,9 a 1,10 | 20% | C Ávila | Dose de Imaginação | |
| | | | Sandes Triangulares - Queijo, Fiambre | 0,80 | 12,50% | Sandes Trianguln | | | | | |

| Areal Vending | | | | C Ávila | | | | Dose de Imaginação | | | | Critérios de Adjudicação | | | |
|----------------------------------|----------------|-----|--|---|----------------|--------|--|---------------------|----------------|-----|--|--------------------------|--|--------------------|--|
| Produtos | Preço de Venda | % | | Produtos | Preço de Venda | % | | Produtos | Preço de Venda | % | | Preço | | Percentagem Lucro | |
| Sandes Triangulares Pão de Forma | 1,10 | 10% | | Sandes triangulares - Mistos, Chouriço, P | 1,00 | 10,00% | | Sandes triangulares | 0,9 a 1,30 | 20% | | C Ávila | | Dose de Imaginação | |
| | | | | Sandes Triangulares - Outras | 1,10 | 9,09% | | Diversas | | | | | | | |
| | | | | Baguete Queijo/Fiambre | 0,90 | 11,11% | | | | | | | | | |
| | | | | Baguete Misto/carne Assada/Panado/Atum | 1,00 | 10,00% | | | | | | | | | |
| | | | | Baguete - Outras | 1,10 | 9,09% | | | | | | | | | |
| Tabletes | 1,00 | 10% | | | | | | | | | | | | | |
| Kimder Bueno | 0,85 | 10% | | | | | | | | | | | | | |

ANEXO E – CONTRACTO

CONTRATO

Ao primeiro dia do mês de Outubro de 2009, nesta Academia Militar, sita na Rua Gomes Freire, representado pelo Exmo Coronel Infantaria Carlos Alberto Cavaleiro Fernandes, conforme despacho de delegação de competências nº 19145/2007 do Exmo Comandante da Academia Militar- Diário da República, II Série, n.º 163 de 24 de Agosto de 2007, adiante designado por **PRIMEIRO OUTORGANTE**, e a Srª Maria da Ascensão Silva de Almeida, Operadora de Vending, com sede na Av. Dr. Arlindo Vicente nº 30, R/C Esq, Torre da Marinha 2840-403 Seixal, NIF nº 167484834, adiante designada por **SEGUNDA OUTORGANTE** -----
É celebrado o presente **CONTRATO nos termos gerais do direito para colocação de Máquinas de Venda Automática de Bebidas Quente e Frias e Snacks**, que se regerá pelas Cláusulas seguintes: -----

CLÁUSULA PRIMEIRA

(Objecto)

1. O objecto do presente contrato consiste na colocação pelo Segundo Outorgante de Máquinas de Venda Automática de Bebidas Quentes e Frias e Snacks nas instalações do Primeiro Outorgante, sito na Rua Gomes Freire. As referidas máquinas deverão ser colocadas em três pontos: Casa da Guarda, Internato de Alunos e Salas de Aula. -----
2. A manutenção dos equipamentos colocados na Academia será da responsabilidade do Segundo Outorgante, garantindo um prazo de resposta máxima de três horas, após ser efectuado o primeiro contacto, através de fax e/ou telefone.-----

CLÁUSULA SEGUNDA

(Prazo)

1. A presente concessão tem início e produz efeitos a partir de 1 de Outubro de 2009, por períodos de um ano, renováveis automática e sucessivamente, caso não seja denunciada nos termos do número seguinte. -----
2. Qualquer das partes pode denunciar o presente contrato no termo do prazo, estipulado, mediante notificação escrita, registada com aviso de recepção, enviada à outra parte, com a antecedência mínima de 30 dias. -----

CLÁUSULA TERCEIRA

(Contrapartidas)

1. Como contrapartida o Segundo Outorgante disponibilizará ao Primeiro Outorgante 0,08 € (oito cêntimos) por unidade de produto vendido de bebidas quentes e 0,10€ (dez cêntimos) por unidade de produto vendido de Snacks e bebidas frias.-----
2. A contagem dos produtos vendidos será feita mensalmente na presença de um elemento da Secção Logística /Academia Militar, sendo a respectiva quantia entregue

no prazo de uma semana na Tesouraria do Primeiro Outorgante-----

CLÁUSULA QUARTA

(Equipamentos)

1. O Segundo Outorgante colocará equipamentos novos e será responsável pela sua limpeza, reparação em caso de anomalia e outros cuidados de higiene tidos por convenientes.-----
2. A reposição dos consumíveis das máquinas é igualmente da responsabilidade do Segundo Outorgante.-----
3. O Primeiro Outorgante é responsável por fornecer um ponto de electricidade e de água em cada local onde vão ser colocados os equipamentos. -----
6. O Segundo Outorgante é responsável pelo cumprimento de todas as disposições legais em vigor, nomeadamente relacionadas com higiene e segurança no trabalho, segurança social e obrigações fiscais. -----

CLÁUSULA QUINTA

(Regulamentos de Segurança)

1. O Segundo Outorgante obriga-se a cumprir e a fazer cumprir pelo seu pessoal, colaboradores, auxiliares ou representantes, as normas de segurança militar vigentes ou outras que lhe sejam indicadas pelo Primeiro Outorgante. -----
2. Uma vez que os equipamentos se situam em instalações militares, o Segundo Outorgante sujeita-se, sem quaisquer restrições, às determinações que lhe sejam comunicadas pelo Comando da Unidade, sempre que razões de segurança ou operacionais assim o exijam. -----
3. O Segundo Outorgante fornecerá a identificação dos seus empregados, colaboradores, auxiliares ou representantes, de modo a que os mesmos sejam credenciados e obtenham autorização de circulação na Unidade, bem como fornecerá a identificação e matrícula das viaturas que venha a ser necessário ter em trânsito na Unidade, no desempenho de funções inerentes à presente concessão. -----

CLÁUSULA SEXTA

(Verificação da qualidade)

1. O Segundo Outorgante deverá facultar ao Primeiro Outorgante, a qualquer momento, todos os meios necessários à verificação da eficiência, qualidade e higiene dos serviços por si prestados e dos produtos comercializados, obrigando-se, desde já, a modificar métodos de trabalho ou a cumprir o que lhe for notificado por escrito, dentro dos prazos que lhe forem fixados para o efeito. -----
2. Caso as recomendações efectuadas não sejam seguidas, pode o Concessionante,

no termo do prazo concedido para o efeito, ordenar de imediato que sejam retiradas os equipamentos-----

5. A ordem para retirar os equipamentos nos termos da presente Cláusula, é motivo bastante para que o Primeiro Outorgante proceda à rescisão do presente contrato nos termos da Cláusula Oitava. -----

CLÁUSULA SÉTIMA

(Preços)

1. A tabela de preços dos produtos a fornecer, é a constante no Anexo A ao presente contrato.-----

2. A tabela de preços agora fixada tem a validade de um ano, podendo ser alterada passado este período após comum acordo das partes.-----

CLÁUSULA OITAVA

(Dever de sigilo)

O Segundo Outorgante garantirá o sigilo quanto a informações relacionadas com a actividade do Primeiro Outorgante de que a própria, o seu pessoal, colaboradores, auxiliares ou representantes venham a ter conhecimento. -----

CLÁUSULA NONA

(Rescisão do contrato)

1. O incumprimento por uma das partes de algum dos deveres resultantes do presente contrato, confere à outra parte o direito de rescindir o mesmo. -----

2. Constituem causa bastante para rescisão do contrato pelo Primeiro Outorgante, nomeadamente: -----

a. O facto de os serviços não corresponderem às características estabelecidas, nomeadamente no que concerne à qualidade, higiene e dignidade do modo como são prestados; -----

c. O incumprimento de normas de segurança militar vigentes ou outras que lhe sejam indicadas pelo Primeiro Outorgante-----

f. A prática de preços com inobservância do disposto na Cláusula Sétima;-----

g. A falta de entrega atempada da contrapartida mensal prevista na Cláusula Terceira; -----

h. O incumprimento ou cumprimento defeituoso do contrato; -----

3. A rescisão torna-se efectiva mediante comunicação escrita enviada por carta registada com aviso de recepção para o Segundo Outorgante, na data da sua recepção ou na que, por culpa do Segundo Outorgante, a carta não tenha sido por ela recebida. -----

CLÁUSULA DÉCIMA

(Alterações e aditamentos)

1. Por iniciativa de qualquer das partes e mediante mútuo acordo, poderão ser feitas alterações e aditamentos ao presente contrato, desde que não afectem a essência e unidade contratual. -----
2. As alterações e aditamentos ao contrato serão escritas, só disporão para o futuro, só são válidas depois de assinadas e passam a constituir parte integrante do mesmo. -

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA

(Comunicações e notificações)

1. Todas as comunicações e notificações que devam efectuar-se por escrito entre as partes, deverão sê-lo para as moradas constantes do presente contrato. -----
2. As comunicações escritas efectuadas ao abrigo do presente contrato e nos termos do número anterior, serão, nos termos gerais de direito, eficazes ainda que, por culpa do destinatário, não tenham sido por ele oportunamente recebidas. -----

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA

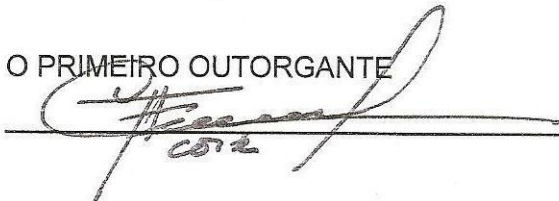
(Foro competente)

Para quaisquer litígios emergentes do presente contrato será competente o Tribunal Administrativo territorialmente competente nos termos da lei. -----

O presente contrato é elaborado em duas vias, ambas com o valor de original, que as partes, por estarem de acordo vão assinar em -----

Academia Militar, 01 de Outubro de 2009

O PRIMEIRO OUTORGANTE



O SEGUNDO OUTORGANTE



Handwritten signature and initials in the top right corner.

Anexo A
Tabela de preços

Tabela de preços de Venda Bebidas Quentes

| | |
|--------------|--------|
| • Café | € 0,30 |
| • Garoto | € 0,35 |
| • Gaião | € 0,35 |
| • Leite | € 0,30 |
| • Chocolate | € 0,35 |
| • Cappuccino | € 0,40 |

Tabela de preços de Venda de Snack's

Sandes Triangulares:

| | |
|-----------------------|--------|
| • Queijo | € 0.80 |
| • Fiambre | € 0.80 |
| • Mistas | € 1.00 |
| • Carne Assada | € 1.10 |
| • Panado | € 1.10 |
| • Atum | € 1.10 |
| • Chourição | € 1.00 |
| • Frango | € 1.10 |
| • Delícia | € 1.10 |
| • Torresmo | € 1.10 |
| • Paio | € 1.00 |
| • Peito Peru c/alface | € 1.10 |

Sandes Reais (Pão Pita) :

| | |
|----------------------------------|--------|
| • Mista/Frango/Atum/Delicia Real | € 1.10 |
| • Cachorrão | € 1.10 |
| • Panado | € 1.10 |
| • Carne Assada | € 1.10 |
| • Peito Peru | € 1.10 |

Sandes Carcaça ou Bola :

| | |
|----------------|--------|
| • Queijo | € 0.80 |
| • Fiambre | € 0.80 |
| • Mistas | € 1.00 |
| • Carne Assada | € 1.00 |
| • Panado | € 1.00 |
| • Atum | € 1.00 |

| | |
|--------------------|--------|
| • Paio / Chourição | € 1.00 |
| • Frango | € 1.00 |
| • Delícia | € 1.00 |
| • Torresmo | € 1.00 |

Baquettes:

| | |
|----------------|--------|
| • Queijo | € 0.90 |
| • Fiambre | € 0.90 |
| • Mistas | € 1.00 |
| • Carne Assada | € 1.00 |
| • Panado | € 1.00 |
| • Atum | € 1.00 |
| • Paio | € 1.00 |
| • Frango | € 1.10 |
| • Delícia | € 1.10 |
| • Torresmo | € 1.10 |

Croissant:

| | |
|-------------|--------|
| • Queijo | € 0.90 |
| • Fiambre | € 0.90 |
| • Misto | € 1.00 |
| • Doce Ovo | € 0.90 |
| • Chocolate | € 0.90 |

Pão de Leite/ Pão de Deus:

| | |
|-----------|--------|
| • Queijo | € 0.90 |
| • Fiambre | € 0.90 |
| • Misto | € 1.00 |

Bolos/ Doces:

| | |
|---------------------------|--------|
| • Salame de Chocolate | € 0.65 |
| • Tarteletes Variadas | € 0.70 |
| • Mil Folhas | € 0.80 |
| • Palmier | € 0.80 |
| • Parras | € 0.80 |
| • Rins | € 0.80 |
| • Xadres | € 0.80 |
| • Delícias Folhadas | € 0.80 |
| • Bolas de Berlim | € 0.80 |
| • Tranças | € 0.80 |
| • Pastel Nata | € 0.80 |
| • Bolos Variados Dulcesol | € 0.80 |
| • Bolos Diversos Fatiados | € 0.80 |

Salgados:

- Merendas € 0.80
- Merendas de Carne € 0.80
- Folhados Salsicha € 0.80
- Pão com Chouriço € 0.80

Snack's Diversos:

- Bolachas Gulom (embalagem grande) € 1.20
- Bolachas Gulom (embalagem pequena) € 0.75
- Batata Frita € 0.75
- Pastilhas Diversas € 0.75
- Chocolates Diversos € 0.70

Bebidas Frias:

- Água 0,5L € 0.50
- Latas Diversas € 0.60
- Batata Frita € 0.75
- Leite c/ Chocolate € 0.60
- Sumos Nectar € 0.70
- Iogurtes € 0.60

ANEXO F – DESPACHO DO GABINETE DO MINISTRO, MDN – CONTRATOS - QUADRO PARA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE LIMPEZA



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
GABINETE DO MINISTRO

DESPACHO

Considerando que a prestação de serviços de limpeza nas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (UEO) do Ministério da Defesa Nacional (MDN) tem vindo a ser assegurada no âmbito do concurso público n.º 1/08/CC.MDN, lançado a 1 de Outubro de 2008;

Considerando que na sequência do referido concurso, foram outorgados 6 Contratos-Quadro para a prestação de serviços de limpeza para 67 UEO do MDN;

Considerando que nos termos do n.º 2 do artigo 3.º do caderno de encargos deste concurso público, se prevê que *É possível a prorrogação deste prazo por períodos de um ano, até ao limite de três anos, através da adopção do procedimento por ajuste directo de novos serviços que consistam na repetição de serviços similares aos que constituem objecto do presente caderno de encargos, nos termos previstos na alínea a), n.º 1 do artigo 27.º do Código dos Contratos Públicos;*

Considerando que as circunstâncias que na altura ditaram a abertura do referido concurso e a celebração dos subsequentes contratos, em prejuízo da contratação deste tipo de serviços através da Agência Nacional de Compras Públicas (ANCP), mantêm-se inalteráveis (vide Informação da Secretaria-Geral do MDN, n.º 15216, de 3 de Julho de 2009;

Considerando o despacho do Ministro da Defesa Nacional de 16 de Julho de 2009, emitido sobre a referida informação n.º 15216, nos termos do qual foi autorizada a renovação da prestação de serviços de limpeza para o ano de 2010, com 67 UEO do Ministério da Defesa Nacional (MDN), no montante global de 4.421.643,31 €, deduzido de IVA à taxa legal em vigor;

Considerando que no âmbito do referido despacho foi ainda delegada na UMC.Defesa a competência para conduzir o processo de renovação contratual com os actuais prestadores de serviços de limpeza;

Considerando que na sequência do referido despacho de 16 de Julho de 2009, a UMC desencadeou o procedimento jurídico de renovação contratual para a prestação de serviços de limpeza a 66 UEO, em 6 lotes com prestadores de serviços constantes da tabela 1;

Considerando que no âmbito do procedimento referido no considerando anterior foram ouvidas as UEO, e que verificou-se a intenção de não renovação com as actuais prestadoras de



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
GABINETE DO MINISTRO

serviços por parte das seguintes UEO's:

- EMGFA – Estado Maior General das Forças Armadas;
- SG – Secretaria-Geral do MDN;
- EMEPC – Estrutura de Missão para a Extensão da Plataforma Continental;

Considerando que em 23 de Dezembro de 2009, foram remetidos os Ofícios convite aos actuais prestadores de serviços, com vista à renovação dos contratos para as restantes 63 UEO's que manifestaram intenção de renovação dos serviços, tendo por base um valor máximo de actualização para cada unidade de 4,45% (valor correspondente à taxa de variação média esperada do salário mínimo nacional), sem prejuízo de serem efectuados alguns ajustes ao nível de áreas e serviços a realizar nas diversas unidades.

Considerando que até à data de 30 de Dezembro de 2009, os actuais prestadores de serviços apresentaram as suas propostas de acordo com os valores que se identificam na tabela que se segue:

| CONTRATO- QUADRO N.º | N.º UEO | PRESTADOR_SERVIÇOS | VALOR MENSAL (S/IVA) | VALOR ANUAL DA PROPOSTA (S/IVA) |
|-------------------------|------------|---|----------------------------|--|
| 1/09/LPZ | 20 | Reilimpa – Limpeza e Serviços Lda. | 87.021,03 € | 1.044.252,36 € |
| 2/09/LPZ | 22 | Reilimpa – Limpeza e Serviços Lda. | 70.062,13 € | 840.745,56 € |
| 3/09/LPZ | 12 | Electrolimpa Sul – Empresa Técnica de Limpezas, S.A. | 85.550,24 € | 1.026.602,88 € |
| 4/09/LPZ | 6 | Electrolimpa Sul – Empresa Técnica de Limpezas, S.A. | 77.387,48 € | 928.649,73 € |
| 5/09/LPZ | 2 | Electrolimpa Sul – Empresa Técnica de Limpezas, S.A. | 44.074,72 € | 528.896,64 € |
| 6/09/LPZ | 1 | Consierge Services, S.A. | 14.556,84 € | 174.682,08 € |
| | 63 | | | 4.543.829,25 € |

Considerando que as UEO's remeteram em devido tempo as notas de cabimentação prévia orçamental respeitantes aos contratos que se pretende renovar.

Considerando que após a apresentação de propostas, a UMC, em 6 de Janeiro de 2010 submeteu à DSAJ a minuta de renovação dos Contratos-Quadro, a qual foi objecto de parecer



S. R.

MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
GABINETE DO MINISTRO

favorável dessa Direcção de Serviços, em 3 de Fevereiro de 2010 (Informação n.º 2432, da DSAJ) e que junto se anexa.

Considerando que o ajuste directo, conforme previsto na alínea a) do n.º 1 do artigo 27.º do Código dos Contratos Públicos (CCP) é o procedimento mais indicado para concretizar a prestação de serviços em causa;

Considerando o teor da informação n.º 2587, de 5 de Fevereiro de 2010, da Secretaria-Geral do MDN:

Determino o seguinte:

- 1- Autorizo a adopção do procedimento do ajuste directo, para renovação dos contratos de prestação de serviços de limpeza das 63 UEO's que manifestaram interesse nesta renovação, no valor global de 4.543.829,25€ (quatro milhões quinhentos e quarenta e três mil oitocentos e vinte e nove mil euros e vinte cinco centimos), a que acresce o IVA à taxa legal em vigor, conforme previsto na alínea d) do n.º 1 do artigo 17.º do Decreto-Lei n.º 197/99, de 8 de Julho e do Despacho n.º1379/2010, de 21 de Janeiro e na alínea a) do n.º 1 do artigo 27.º e 38.º do CCP.
- 2- Nos termos do disposto na alínea d) do n.º 1 do artigo 17.º do Decreto-Lei n.º 197/99, de 8 de Julho, do Despacho n.º1379/2010, de 21 de Janeiro e do artigo 73.º do CCP, adjudico a renovação dos contratos de prestação de serviços de limpeza referidos no número anterior, pelo período de 1 ano, conforme previsto no caderno de encargo e de acordo com as propostas apresentadas, abaixo identificadas:
 - i. Para o Contrato-Quadro N.º 1/09/LPZ, com a empresa REILIMPA – LIMPEZA E SERVIÇOS LDA., que apresentou a proposta no valor de 1.044.252,36 € (s/IVA), para 20 UEO;
 - ii. Para o Contrato-Quadro N.º 2/09/LPZ, com a empresa REILIMPA – LIMPEZA E SERVIÇOS LDA., que apresentou a proposta no valor de 840.745,56 € (s/IVA), para 22 UEO;
 - iii. Para o Contrato-Quadro N.º 3/09/LPZ, com a empresa ELECTROLIMPA SUL – EMPRESA TÉCNICA DE LIMPEZAS, S.A. que apresentou a proposta no valor de 1.026.602,88 € (s/IVA), para 12 UEO;
 - iv. Para o Contrato-Quadro N.º 4/09/LPZ, com a empresa ELECTROLIMPA SUL – EMPRESA TÉCNICA DE LIMPEZAS, S.A. que apresentou a proposta no valor de 928.649,73 € (s/IVA), para 6 UEOs;



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
GABINETE DO MINISTRO

- v. Para o Contrato-Quadro N.º 5/09/LPZ, com a empresa ELECTROLIMPA SUL – EMPRESA TÉCNICA DE LIMPEZAS, S.A. que apresentou a proposta no valor de 528.896,64 € (s/IVA), para 2 UEOs’;
- vi. Para o Contrato-Quadro N.º 6/09/LPZ, com a empresa CONSIERGE SERVICES, S.A. que apresentou a proposta no valor de 174.682,08 € (s/IVA), para 1 UEOs’.
- 3- As despesas inerentes às propostas identificadas no número anterior estão cabimentadas, conforme nota de cabimentos por UEO, anexa ao presente despacho e que dele faz parte integrante (Anexo I).
- 4- Nos termos do disposto no artigo 98.º do CCP, aprovo a minuta de aditamento ao Contrato-Quadro que se junta em anexo ao presente despacho e que dele faz parte integrante (Anexo II), sob condição de comprovação de prestação das respectivas cauções.
- 5- Nos termos do n.º5 do artigo 106.º e do artigo 109.º do CCP, delego a competência no Secretário-Geral do MDN para:
- i) A outorga dos aditamentos aos Contratos-Quadro n.º 1/09/LPZ a 6/09/LPZ;
 - ii) O acompanhamento da execução dos contratos;
 - iii) A aplicação de eventuais penalidades que os adjudicatários venham a sofrer durante a execução do contrato;
 - iv) A faculdade de poder rescindir um ou mais contratos de execução inseridos num ou em todos os Contratos-Quadro, tendo por base o incumprimento contratual por parte dos adjudicatários.
- 6- O presente despacho produz efeitos na data da sua assinatura.

Lisboa, 26 de Março de 2010

O MINISTRO DA DEFESA NACIONAL

Augusto Santos Silva

Augusto Santos Silva

ANEXO I

| DESIGNAÇÃO DA UEO | CONTRATO QUADRO N | UEO ENVIA CABIMENTO | CLASSIFICAÇÃO ORGÂNICA | CLASSIFICAÇÃO FUNCIONAL | CLASSIFICAÇÃO ECONÓMICA |
|--|----------------------|------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Base Aérea Nº 6 | 1/09/LPZ | 117.299,64 € | 05.01.06 | 123 | 02.02.02 |
| Campo de Tiro de Alcochete | 1/09/LPZ | 102.200,00 € | 05.01.07 | 123 | 02.02.02 |
| Base Naval de Lisboa | 1/09/LPZ | 296.850,00 € | 50030204 | 123 | 02.02.02 |
| Centro de Abastecimento Sanitário | 1/09/LPZ | 7.060,68 € | 03.02.03 | 123 | 02.02.02 |
| Centro de Comunicações, de Dados e de Cifra da Marinha | 1/09/LPZ | 19.931,28 € | 30.050.301 | 123 | D02.02.02 |
| Centro de Educação Física da Armada | 1/09/LPZ | 21.543,70 € | 03.02.02 | 123 | 02.02.02 |
| Base de Fuzileiros | 1/09/LPZ | 116.177,61 € | 03.02.02 - 03.02.02 - 04.03 | 123 | D02.02.02 |
| Escola de Fuzileiros | 1/09/LPZ | 85.176,00 € | 03.02.02 | 123 | 02.02.02 |
| Centro de Instrução e Tática Naval | 1/09/LPZ | 8.222,00 € | 03.02.03 | 123 | 02.02.02 |
| Direcção de Abastecimento | 1/09/LPZ | 72.593,62 € | 03.04.03 | 123 | D02.02.02 |
| Depósito de Munições Nato Lisboa | 1/09/LPZ | 19.800,00 € | 03.04.07 | 123 | 02.02.02 |
| Direcção de Navios | 1/09/LPZ | 25.243,70 € | 03.04.02 | 123 | 02.02.02 |
| Flotilha - Esquadrilha de Helicópteros | 1/09/LPZ | 21.488,50 € | 03.04.07.01 | 123 | 02.02.02 |
| Esquadrilha de Submarinos | 1/09/LPZ | 6.000,00 € | 3003.03.01 | 123 | D02.02.02 |
| Escola Naval | 1/09/LPZ | 213.276,00 € | 30.110.101 | 214 | 02.02.02 |
| Escola de Tecnologias Navais | 1/09/LPZ | 71.310,00 € | 50030601 | 123 | 02.02.02 |
| Flotilha - SANFLOT | 1/09/LPZ | 3.687,64 € | 03.02.03 | 123 | 02.02.02 |
| Laboratório de Explosivos da Marinha | 1/09/LPZ | 6.974,00 € | 03.04.02 | 123 | 02.02.02 |
| Secção de Catalogação da Marinha | 1/09/LPZ | 4.986,00 € | 30.080.201 | 123 | D02.02.02.00 |
| Estação Ibéria NATO | 1/09/LPZ | 25.003,72 € | 01.05.01 | 111 | 02.02.02 |
| 1/09/LPZ Total | | 1.244.824,09 € | | | |
| Academia Militar | 2/09/LPZ | 84.257,24 € | 04.03.00 | 123 | 02.02.02 |
| Comando da Logística | 2/09/LPZ | 70.831,00 € | 04.03.00 | 123 | D02.02.02 |
| Centro Militar de Electrónica | 2/09/LPZ | 3.955,66 € | 04.03.00 | 123 | 02.02.02 |
| Comando Operacional das Forças Terrestres | 2/09/LPZ | 21.488,55 € | 04.02.00 | 123 | D.02.02.02 |
| Direcção dos Serviços de Finanças | 2/09/LPZ | 13.814,21 € | 04.03.00 | 123 | 02.02.02 |
| Direcção de Serviços de Pessoal | 2/09/LPZ | 42.416,72 € | 03.03.02 | 123 | 02.02.02 |
| Centro de Manutenção Electrónica | 2/09/LPZ | 10.130,09 € | 05.01.10 | 1023 | D.02.02.02 |
| Comando Operacional da Força Aérea | 2/09/LPZ | 15.000,00 € | 05.0.05.01.03 | 123 | 02.02.02 |
| Comando Naval | 2/09/LPZ | 14.958,14 € | 03.02.01 | 123 | 02.02.02 |
| Direcção de Faróis | 2/09/LPZ | 30.605,76 € | 03.09.00 | 353 | 02.02.02 |
| Departamento Marítimo do Centro | 2/09/LPZ | 48.799,73 € | 03.09.00 | 353 | 02.02.02 |
| Direcção do Serviço de Pessoal da Marinha | 2/09/LPZ | 42.316,27 € | 03.03.02 | 123 | 02.02.02 |
| Instituto Hidrográfico | 2/09/LPZ | 154.744,13 € | 05.1.07.10 | 122 | 02.02.02 |
| Instituto de Socorros a Náufragos | 2/09/LPZ | 13.693,44 € | 03.09.00 | 353 | 02.02.02 |
| Laboratório de Análises Fármaco Toxicológicas | 2/09/LPZ | 3.486,70 € | 03.06.02 | 223 | D.02.02.02 |
| Museu da Marinha | 2/09/LPZ | 55.163,40 € | 03.06.04.02 | 253 | 02.02.01 |
| Arquivo da Defesa Nacional | 2/09/LPZ | 4.154,55 € | 01.02.01 | 258 | 02.02.02 |
| Direcção Geral de Infra-Estruturas | 2/09/LPZ | 10.949,75 € | 01.05.01 | 123 | 02.02.02 |
| Direcção Geral de Pessoal e Recrutamento Militar | 2/09/LPZ | 23.245,48 € | 01.04.02 | 123 | 02.02.02 |
| Forte de S. Julião da Barra | 2/09/LPZ | 36.837,94 € | 01.02.01 | 258 | 02.02.02 |
| Instituto da Defesa Nacional | 2/09/LPZ | 40.000,00 € | 05.01.07.00 | 1021 | 02.02.02.00.00 |
| Instituto de Estudos Superiores Militares | 2/09/LPZ | 100.548,86 € | 05.0.01.13.00 | 1023 | 02.02.02 |
| 2/09/LPZ Total | | 841.397,62 € | | | |
| Arquivo Geral do Exército | 3/09/LPZ | 15.730,00 € | 4010.04.04 | 123 | D.02.02.02 |
| Direcção de História e Cultura Militar | 3/09/LPZ | 7.986,00 € | 4010.04.04 | 123 | D.02.02.02 |
| Direcção de Infra-Estruturas | 3/09/LPZ | 64.043,88 € | 4012.05.04 | 123 | D02.02.02 |
| Estado Maior do Exército | 3/09/LPZ | 116.575,81 € | 04.03.00 | 111 | 02.02.02 |
| Instituto Geográfico do Exército | 3/09/LPZ | 90.000,00 € | 1.2.3 | 1.02.3 | 02.02.02 |
| Aeródromo de Trânsito Nº 1 | 3/09/LPZ | 70.000,00 € | 05.01.03 | 123 | D.02.02.02 |
| Base do Lumiar | 3/09/LPZ | 151.855,78 € | 05.09.01 | 123 | 02.02.02 |
| Centro de Formação Militar e Técnica da Força Aérea | 3/09/LPZ | 264.185,28 € | 05.0.05.01.02 - 05 | 102 | D.02.02.02 |
| Depósito Geral de Material da Força Aérea | 3/09/LPZ | 128.200,00 € | 05.01.08 | 123 | 02.02.02 |
| Grupo de Engenharia de Aeródromos da Força Aérea | 3/09/LPZ | 40.916,64 € | 5008.03 | 5027 | D02.02.02.01 |
| Centro Naval de Ensino à Distância | 3/09/LPZ | 9.618,00 € | 03.03.03 | 213 | 02.02.02 |
| Unidade de Apoio às Instalações Centrais da Marinha | 3/09/LPZ | 310.917,91 € | 03.06.03 | 123 | 02.02.02 |
| 3/09/LPZ Total | | 1.270.029,30 € | | | |
| Colégio Militar | 4/09/LPZ | 333.159,60 € | 04.03.03 | 123 | D02.02.02 |
| Instituto Militar dos Pupilos do Exército | 4/09/LPZ | 106.533,14 € | 4.030.304 | 10.123.0002 | D02.02.02 |
| Instituto de Odvetas | 4/09/LPZ | 31.618,50 € | 13.04 | 123 | D.02.02.02 |
| Academia da Força Aérea | 4/09/LPZ | 170.485,00 € | 05.01.01 | 123 | 02.02.02 |
| Base Aérea Nº 1 | 4/09/LPZ | 184.926,05 € | 05.01.01 | 123 | 02.02.02 |
| Grupo de Apoio do Estado-Maior da Força Aérea | 4/09/LPZ | 203.337,24 € | 05.01.01 | 123 | 02.02.02 |
| 4/09/LPZ Total | | 1.030.059,53 € | | | |
| Hospital Militar Principal | 5/09/LPZ | 312.042,10 € | 04.03.03 | 123 | 02.02.01 |
| Hospital Militar Regional Nº 1 | 5/09/LPZ | 322.633,68 € | 04.99.03 | 123 | 02.02.02 |
| 5/09/LPZ Total | | 634.675,78 € | | | |
| Base Aérea Nº4 | 6/09/LPZ | 209.618,50 € | 05.01.05.01.04 | 123 | D02.02.02 |
| 6/09/LPZ Total | | 209.618,50 € | | | |
| Total Geral | | 5.230.604,82 € | | | |



MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
SECRETARIA-GERAL

ANEXO II

Aprovo a presente minuta e respectivos anexos feita em 10 (dez) páginas e delego no Secretário - Geral do Ministério da Defesa Nacional, José de Barros, a competência para a outorga do mesmo.

MINUTA ADITAMENTO AO CONTRATO-QUADRO N.º XX/09/LPZ DE SERVIÇOS DE LIMPEZAS

Aos xx de Janeiro de 2010, celebram o presente aditamento ao contrato-quadro n.º /09/LPZ de fornecimento de Serviços de Limpeza a efectuar em X (xx) Unidades, Estabelecimentos e Órgãos, doravante designadas como UEO, do Ministério da Defesa Nacional, no montante global de XXX.XXX,XX € (xxxxxxxxxxxxxx), incluindo o IVA.

Entre:

1. **MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL**, representado pelo Senhor Secretário-Geral do Ministério da Defesa Nacional, José de Barros, com poderes delegados para o efeito, doravante designado por "MDN", e
2. _____, Pessoa colectiva n.º _____, matriculada na _____ sob o _____, com o capital social de €: _____, com sede na _____, neste acto representada pelo Exmo. Senhor _____, na qualidade de _____, com poderes para o acto, adiante designada por "PRESTADORA DE SERVIÇOS".

Artigo 1.º

Objecto

Este aditamento ao Contrato-Quadro N.º /09/LPZ celebrado com a **PRESTADORA DE SERVIÇOS**, tem por objecto a prestação de serviços de limpeza nas Unidades, Estabelecimentos e Órgãos (doravante UEO) do Ministério da Defesa Nacional.

Artigo 2.º

Âmbito

- 1 - Os **Anexo I e II** do Contrato Quadro, passam a contemplar o conteúdo dos Anexos I e II deste aditamento, que os substitui.
- 2 - As UEO beneficiárias comprometem-se a aditar o Plano de Limpezas constante do Anexo II do presente aditamento, ao contrato de execução.

Artigo 3.º

Preço

O encargo correspondente ao presente aditamento é de €: _____, sendo €: _____ referentes ao valor de fornecimento dos serviços e €: _____ relativo ao valor do IVA.

Artigo 4.º

Duração do contrato

- 1 - O contrato tem início em 01 de Janeiro de 2010 e termina no dia 31 de Dezembro de 2010 salvo excepções constantes nos contratos de execução.
- 2 - As UEO beneficiárias comprometem-se a aditar o período de duração previsto no nº 1 aos respectivos contratos de execução.

Artigo 5.º

Caução e Seguro de Responsabilidade Civil para garantir o cumprimento de obrigações

- 1 - Para garantir o exacto e pontual cumprimento das suas obrigações e cobrir eventuais danos, a PRESTADORA DE SERVIÇOS no acto da assinatura do presente aditamento ao contrato-quadro n.º XX/09/LPZ fez prova documental de que prestou uma caução no valor de XX.XXX, XX € (xxxxxxxxxxxxxx), com exclusão do IVA.
- 2 - A PRESTADORA DE SERVIÇOS fez prova documental no acto da assinatura do presente aditamento ao contrato de que os serviços a prestar estão abrangidos por um seguro de responsabilidade civil no valor de XXX.XXX,XX € (xxxxxxxxxxxxxx) para cobertura de danos que eventualmente venham a ser causados pela PRESTADORA DE SERVIÇOS ou seu representante legal, resultantes da prestação dos serviços contratados.

Artigo 6.º

Disposições finais

- 1 - O procedimento adjudicatório relativo ao presente aditamento ao contrato foi autorizado por despacho de Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional, de 16 de Julho de 2009.
- 2 - O fornecimento objecto do presente aditamento ao contrato-quadro n.º XX/09/LPZ foi adjudicado por despacho, de XXX Janeiro, de Sua Excelência o Ministro da Defesa Nacional que autorizou a despesa, bem como a celebração do presente aditamento ao contrato-quadro n.º XX/09/LPZ, aprovou a respectiva minuta e delegou a outorga do mesmo no Secretário-Geral do Ministério da Defesa Nacional.
- 3 - As UEO beneficiárias comprometem-se a aditar o valor dos contratos de execução, já celebrados com os valores constantes do Anexo III.
- 4 - O encargo total máximo, com exclusão de IVA, resultante do presente contrato é de XXX.XXX,XX € (XXXXXXXXXX).
- 5 - O presente aditamento ao contrato será suportado por conta das verbas inscritas e ou a inscrever nos orçamentos das UEO e ou dos Ramos das Forças Armadas em que elas se integram, sob a rubrica orçamental com a seguinte classificação económica:
02.02.02. - Aquisição de Serviços - Limpeza e Higiene no valor de X.XXX.XXX,XX € (XXXXXXXXXX).
- 6 - A PRESTADORA DE SERVIÇOS apresentou prova de ter a sua situação regularizada relativamente a dívidas por impostos ao Estado Português e por contribuições para a Segurança Social.
- 7 - Foi prestada caução, nos termos previstos no presente aditamento ao contrato, através da emissão de garantia bancária pela Entidade Bancária., a favor do MDN.
- 8 - Foi feita prova de Seguro de Responsabilidade Civil nos termos previstos no presente contrato;

- 9 - O presente aditamento ao contrato rege-se, em tudo o que não estiver expressamente nele previsto, pelo disposto no contrato-quadro N.º XX/09/LPZ.
- 10 - Este contrato, feito em dois exemplares iguais, ficando cada um deles na posse de cada uma das Partes, integra V anexos, a saber:
- a) Anexo I- Unidades, Estabelecimentos e Órgãos beneficiários do serviço;
 - b) Anexo II- Planos de Limpeza das UEO ;
 - c) Anexo III- Valor a ser pago por cada UEO beneficiária dos serviços agora contratados;
 - d) Anexo IV- Proposta da PRESTADORA DE SERVIÇOS;
 - e) Anexo V:. Contrato-Quadro n.º XX/09/LPZ;

Lisboa, ____ de _____ de 2010

PELO MDN

PELA PRESTADORA DE SERVIÇOS

ANEXO G – CIRCULAR 05 – 01MAR04 DSF

S.  R.
MINISTÉRIO DA DEFESA NACIONAL
EXÉRCITO
COMANDO DA LOGÍSTICA
DIRECÇÃO DOS SERVIÇOS DE FINANÇAS
REPARTIÇÃO DE AUDITORIA

CIRCULAR Nº 5

DATA: 01Mar04

ASSUNTO: ADMINISTRAÇÃO DE SALAS DE CONVÍVIO E BARES
REFº : Circular Nº13/2000 de 11 de Dezembro da DSF

1. FINALIDADE

- a. Através da circular em referência, foram difundidos novos procedimentos referentes à gestão, controlo e escrituração contabilística dos bares e salas de convívio.
- b. Estes procedimentos tinham como objectivo a resolução dos aspectos negativos das normas anteriores, separando a gestão, controlo e escrituração contabilística dos bares e salas de convívio do sistema contabilístico público.
- c. Das sugestões apresentadas pelo Tribunal de Contas e da experiência tida com aqueles procedimentos constata-se:
 - 1) Indefinição da atribuição de personalidade jurídica à Comissão de Gerência na sua relação entre fornecedores e clientes, em caso de conflito;
 - 2) Indefinição da capacidade jurídica dos Agentes da Comissão para proceder à aquisição de produtos necessários à reposição de stocks, com carácter definitivo e executório, para praticarem actos necessários à autorização para a realização de despesas e seu pagamento no âmbito de uma gestão corrente (paralela à existente);

- 3) A relevação contabilística atende apenas aos "lucros" apurados em cada período (não existe uma conta que releve as entradas e saídas de existências), o que colide com o princípio da não compensação, estabelecido no art.º 6 da Lei n.º 91/2001, de 20 de Agosto. Esta irregularidade poderá, eventualmente, ser susceptível de gerar responsabilidade financeira, nos termos da alínea b) do n.º1 do art.º 65º da Lei 98/97, de 26 de Agosto (Lei de Organização e Processo do Tribunal de Contas);
 - 4) A existência em cofre de fundos monetários com origens e fins distintos e à guarda de um mesmo responsável, em colisão com os princípios gerais de um sistema de controlo interno.
- d. Assim, e em cumprimento do Despacho de GEN QMG de 16Mar04, a presente circular define os procedimentos a adoptar face à nova metodologia preconizada.

2. PROCEDIMENTOS

- a. A Os bares e salas de convívio são actividades inorgânicas previstas no RGSUE (Capítulo VII, Secção B, art.º 104º), aprovado por Despacho de 3 de Fevereiro de 1986 pelo General CEME, contribuem para a moral e bem estar das UEOE, mas, não podem criar situações de incumprimento das normas de contabilidade pública, nem por em causa a transparência da administração, o controlo interno e, devem pautar-se por critérios de economia, eficiência e eficácia.
- b. A gestão dos bares e salas de convívio deverá basear-se em dois tipos de sistemas:
 - 1) Por concessão, ou
 - 2) Sistema baseado numa gestão interna, constituindo para o efeito uma Comissão de Gerência, com elementos da própria UEOE.
- c. No primeiro caso, as UEOE, poderão conceder a gestão dos seus bares e salas de convívio a entidades estranhas ao Exército, desde que o contrato de concessão resulte de um procedimento por concurso público (nos termos do

artigo 183.º do Código do Procedimento Administrativo), seguindo-se os trâmites legais do Decreto-Lei n.º 197/99, de 8 de Junho

d. No sistema de Gestão Interna as UEOE deverão seguir as seguintes instruções:

- 1) A conceptualização em que assenta este sistema será a de considerar os bares e salas de convívio, uma actividade (inorgânica) que concorre, em paralelo, com as outras actividades das UEOE. Assim, a compra de artigos para os bares e salas de convívio estarão incluídas no mesmo rol de aquisições efectuadas pela SecLog das UEOE.
- 2) Deixa de haver a separação da gestão de bares e salas de convívio do sistema de contabilidade pública, através de uma Comissão independente, para se nortear por uma gestão interna, cujo registo e contabilização se reflecte na prestação de contas mensal aos Centros de Finanças, "desmarginalizando" esta actividade.
- 3) Enquanto o Exército não aderir à RAFE e ao POCP, terá de haver um período de transição, isto é, nesta primeira fase, não serão reflectidas nas contas de armazém (o PCE actual não contempla as contas de armazém), os movimentos de existências, que serão, para efeitos de controlo interno, registados na conta 2640002 – Resultados de exploração de cantinas e bares.
- 4) O primeiro passo consiste em nomear em Ordem de Serviço uma Comissão de Gerência, composta por três elementos de acordo com o tipo de bar:
 - a) Bar de Oficiais:
 1. Presidente (Oficial);
 2. Vogal (Oficial);
 3. Secretário (Oficial).
 - b) Bar de Sargentos:
 4. Presidente (Sargento);
 5. Vogal (Sargento);
 6. Secretário (Sargento).

c) Bar de Praças/Alunos:

- 7. Presidente (Oficial);
- 8. Vogal (Praça/Aluno);
- 9. Secretário (Sargento).

5) Estes elementos, de acordo com as regras estabelecidas pelo controlo interno, não poderão pertencer à SecLog.

6) São responsabilidades desta Comissão de Gerência as seguintes:

- a) a gestão das existências de acordo com os princípios de economia, eficiência e eficácia, com especial atenção no indicador de rotação de existências (no máximo 7 dias);
- b) entregar na SecLog a requisição para reposição dos níveis de existências, de acordo com um prazo médio de antecipação de encomenda (no máximo de 15 dias);
- a) entregar, diariamente, na Tesouraria, as receitas apuradas através de uma guia de entrega ou recibo;
- b) entregar na SecLog as facturas ou guias de remessa dos fornecedores, devidamente conferidas e recepcionadas;
- c) a prestação de contas mensal à SecLog, entregando para o efeito, um Mapa de Inventário (inscrevendo na coluna de valor, o preço de aquisição e o preço de venda praticado) , a Demonstração do Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas e o Mapa de Fluxos de Caixa;
- d) manter um sistema de inventário permanente das existências;
- e) propor e elaborar um conjunto de regras de conduta e funcionamento, a aprovar pelo Cmdt/Dir/Chef;
- f) elaborar acta de todos os acontecimentos materialmente relevantes.

7) São responsabilidades da SecLog as seguintes:

- a) auditar as contas mensais e proceder a inventariações periódicas;

- b) adquirir as existências necessárias para os bares e salas de convívio, de acordo com os procedimentos legais previstos no DL n.º 197/99, de 8 de Junho;
 - c) entregar à Comissão de Gerência uma cópia da requisição ao exterior, apenas discriminando, se possível, os artigos a recepcionar;
 - a) incluir na prestação de contas aos Centros de Finanças, os fluxos financeiros gerados por esta actividade;
 - b) propor ao Cmdt/Dir/Chef os preços de venda a praticar, não descurando o cariz social, mas relevando os custos associados a esta actividade (luz, água, reparações, quebras);
 - c) elaborar a Demonstração de Resultados e o Mapa de Fluxos de Caixa (peças extra-contabilísticas);
 - d) o apoio técnico à Comissão de Gerência.
- 8) As quebras são despesas, cabendo à Comissão de Gerência a sua justificação, devidamente fundamentada, numa participação.
- 9) As existências são adquiridas e registadas pela SecLog, na conta 2649992 do PCE e, as vendas, diárias, são entregues na Tesouraria, contra a entrega de um recibo, sendo registadas na conta 2649992 do PCE (ver INSTRUÇÕES DE COORDENAÇÃO).
- 10) Em termos valorimétricos, a conta 2649992 regista, no lado da despesa, as entradas de existências que serão valorizadas ao custo de aquisição e, no lado da receita, as saídas (entregas na Tesouraria) ao custo de venda.
- 11) No final de cada mês é apurado o Resultado Bruto das Vendas (RBV), o qual é transferido para a classe 7 (conta 7329 do PCE), de acordo com o princípio da não compensação estabelecido no artº 8 da Lei nº 91/2001, de 20 de Agosto.
- 12) No final de cada ano económico, a conta 2649992 – Resultados de exploração de cantinas e bares, tem de estar, obrigatoriamente, saldada.

- 13) Os Armazéns existem enquanto depositários das existências, competindo à Comissão de Gerência a sua manutenção, controlo e implementação de um Sistema de Inventário Permanente, tendo subjacente a filosofia do *"Just In Time"*, isto é, em armazém existe apenas um mínimo indispensável (existências de segurança).
- 14) Cada bar e sala de convívio terá o seu "mini" armazém, o que significa que as reposições de níveis de existências, através da SecLog, são directamente aqui recepcionadas (confrontando a factura com a cópia da requisição ao exterior).
- 15) Como método de custeio das saídas deve ser adoptado o Custo Médio Ponderado, uma vez ser o mais fácil de aplicação.

3. INSTRUÇÕES DE COORDENAÇÃO

- a. Na transição para esta nova metodologia, existem alguns aspectos que têm de ser acautelados:
 - 1) A Comissão cessante encerra as suas funções no dia 30 de Abril de 2004, liquidando os fornecedores e entregando na Tesouraria a receita gerada.
 - 2) Este acto é lavrado em acta, mencionando o valor das existências em armazém (anexando o inventário efectuado a 30Abr04, na presença da nova Comissão, do Chefe da SecLog e do Adjunto Financeiro), o total das facturas por liquidar (em nome da UEO) por incapacidade de tesouraria e as receitas entregues.
 - 3) As existências em armazém constituem-se como Existências Iniciais e as facturas por liquidar são contabilizadas pela SecLog na conta 2649992 – Resultados de exploração de cantinas e bares (despesa).
 - 4) O valor das EI juntamente com as receitas entregues, têm de ser iguais ou superiores ao valor das facturas por liquidar, caso contrário, ou a Comissão cessante tem disponibilidade para cobrir a diferença ou, existe um défice na gestão que terá de ser reposto.
 - 5) A averiguação do ponto anterior é da responsabilidade da SecLog.

- 6) Encerramento de conta na dependência bancária em nome da Comissão cessante.
- 7) Resgate, se por ventura ainda não foi feito, de cédulas em nome da Comissão cessante.
- 8) Entrega na SecLog, pela Comissão cessante, de uma prestação de contas final, constituída por:
 - a) demonstração do custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas;
 - b) demonstração de fluxos de caixa;
 - c) reconciliação bancária (com o saldo a zero)¹;
 - d) relação das facturas de fornecedores e respectivos recibos;
 - e) balanço final.
- 9) A SecLog não será responsável pelos encargos assumidos pela Comissão cessante e cuja quitação não se verificou e não constem em acta.

b. Procedimentos a adoptar com o cálculo do preço de venda

- 2) Não descurando o cariz social e sem intenção de valor acrescentado, é necessário restabelecer e estipular uma taxa de cobertura de forma a substituir e manter os bens patrimoniais existentes nos bares (utensílios, máquinas e outros), bem como eventuais prejuízos e investimentos, sem sobrecarregar o OMDN-E.
- 3) A responsabilidade dos cálculos compete à SecLog, submetendo à aprovação do Cmdt/Dir/Chief, originando uma Tabela de Preços, a fixar nos bares.
- 4) O Preço de Venda é calculado com base no Preço de Compra e na taxa de cobertura, de acordo com a seguinte fórmula: $PV = PC \times (1+t)$, arredondado para o cêntimo acima (ver Mapa em Anexo).

¹ No final o saldo bancário terá de ser zero, uma vez que a diferença entre o valor existente e os valores liquidados a fornecedores, é entregue na Tesouraria, constituindo uma receita da UEQE.

c. Procedimentos a adoptar para o cálculo da Taxa de Rotação de Existências (TRE)

$$1) TRE = \frac{\text{Existências finais}}{\text{Existências iniciais} + \text{compras}} \times 30 \Rightarrow \leq 7 \text{ dias}$$

2) A TRE traduz o número de dias, médio, que as existências permanecem no bar, devendo ser igual ou menor a sete dias.

3) A SecLog, periodicamente, deverá analisar este indicador, avaliando a gestão da Comissão. Esta análise é fundamental, sobretudo no final do ano económico, para regularização da conta 2649002 – Resultados de exploração de cantinas e bares.

d. Apuramento do Resultado Bruto das Vendas (RBV)

1) O RBV é calculado no final de cada mês, reportado ao último dia útil (coincidente com o Mapa de Inventário).

2) Para este apuramento concorrem as existências iniciais, as aquisições e as existências finais.

3) Este ciclo terá a seguinte contabilização:

- a) Existências Iniciais;
- b) Compra (Pc);
- c) Entregas na Tesouraria (Pv);
- d) Pagamento a fornecedores;
- e) RBV com lucro;
- f) RBV com prejuízo.

| 2649002 | | 123x | |
|---------|---|------|--|
| c | a | d | |
| f | b | | |
| | e | | |

| | | | | | |
|------|---|------|--|------|---|
| 2214 | | 7329 | | 6155 | |
| b | d | e | | | f |
| | | | | | |

e. Adiantamentos de Tesouraria

- 1) Mensalmente a SecLog adianta uma determinada importância, sob a forma de cédula, aos bares e salas de convívio, para manuseamento de caixa, denominada de Adiantamento de Tesouraria.
- 2) Este adiantamento de tesouraria é repostado no fim de cada prestação mensal.
- 3) O seu valor é variável e calculado dentro da razoabilidade, sendo o seu valor mínimo de 25 €.

f. Quebras

- 1) As quebras são despesas, cabendo à Comissão de Gerência a sua justificação, devidamente fundamentada, numa participação.
- 2) É uma responsabilidade da Comissão de Gerência e, sempre que o Cmdt/Dir/Chef o mandar instaurar, originar um inquérito para apuramento de responsabilidades.
- 3) As participações serão entregues à SecLog que as leva a despacho depois de analisadas.

g. Instruções de fim de exercício

- 1) No final de cada ano económico a conta 2640002 - Resultados de exploração de cantinas e bares, tem de estar, **obrigatoriamente**, saldada.
- 2) Depois de apurado o RBV, no mês de Dezembro, as EF serão regularizadas por contrapartida da conta 6121 – Outros bens.
- 3) No exercício seguinte, em Janeiro, as EF serão "convertidas" em EI por contrapartida da conta 7329 – Outros serviços.

4) Os movimentos de ROD a efectuar são os seguintes:

a) em 31 de Dezembro do ano n:

| | |
|---------|------|
| 2649992 | 6121 |
| EF | EF |

b) em 31 de Janeiro do ano n+1

| | |
|---------|------|
| 2649992 | 7329 |
| EI | EI |

5) O valor apurado para as EF no final do exercício económico é exactamente igual ao valor das EI do ano seguinte.

h. Anexos:

- 1) Mapa de Inventário (Anexo A);
- 2) Mapa de Fluxos de Caixa (Anexo B);
- 3) Mapa de Preços de Venda (Anexo C).

4. DISPOSIÇÕES FINAIS

Esta Circular entra em vigor em 01Mai04, data a partir da qual ficam revogadas as Circulares N.º 3/DSF/1999, de 27Janeiro, N.º 13/DSF/1999, de 21 de Outubro, N.º 10/DSF/2000, de 20 de Setembro e N.º 13/DSF/2000 de 11 de Dezembro, e está disponível na intranet no endereço <http://infodsf>.

O DIRECTOR

LUÍS AUGUSTO SEQUEIRA
MAJOR-GENERAL

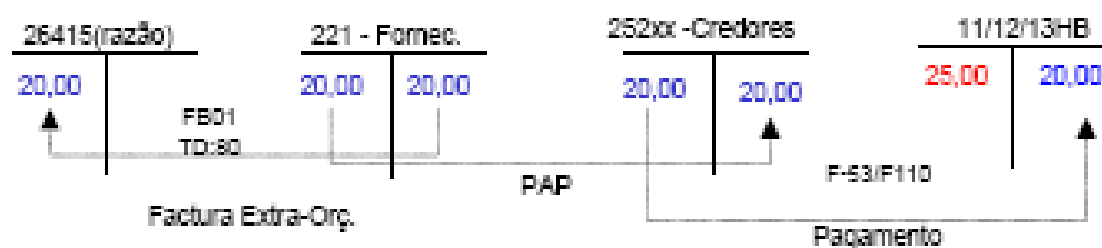
ANEXO H – ANEXO NOTA CIRCULAR 05 DE 20ABR07 DFIN

Anexo à Nota Circular n.º 5, de 20Abr07, da DFin Modelo contabilístico - Bares

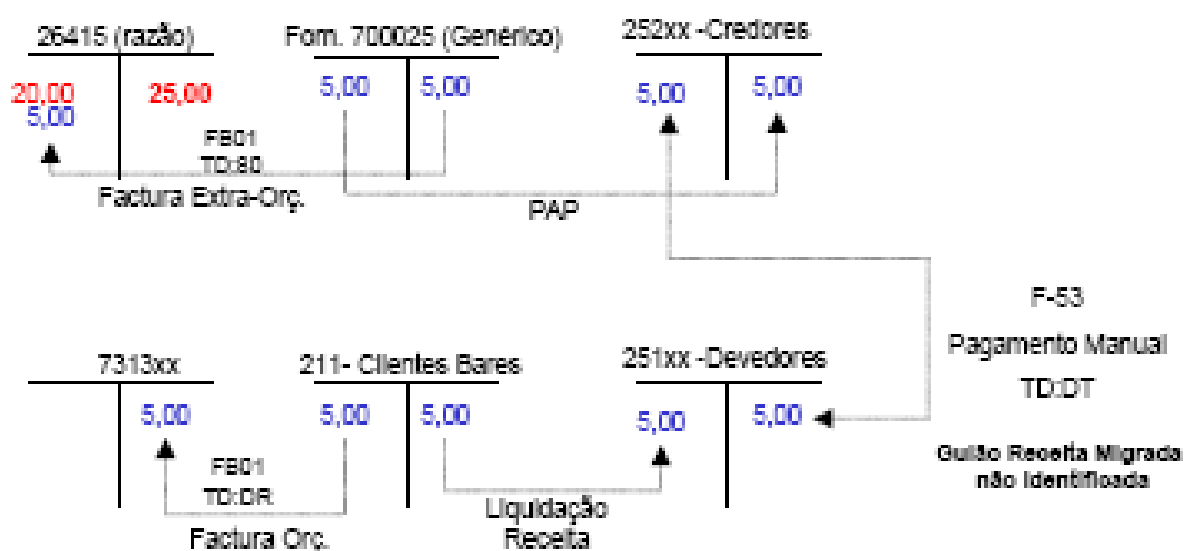
1 – Pela arrecadação das receitas



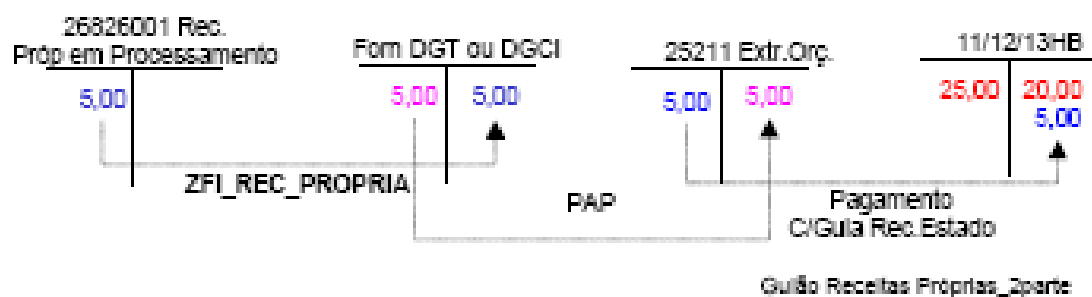
2 – Pelas compras



3 – Conversão da Margem de Venda em receita orçamental



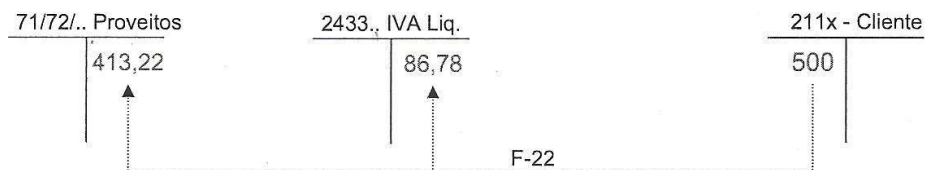
4 – Pela entrega da receita ao Estado



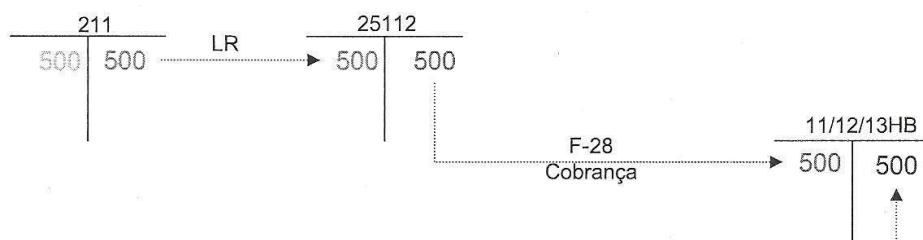
ANEXO I – GUIÕES 03 E 04/FIN/06 – CONTABILIZAÇÃO DE RECEITAS PRÓPRIAS

Guiões 03 e 04/FIN/06 - CONTABILIZAÇÃO DE RECEITAS PRÓPRIAS (OPERAÇÕES COM IVA ORÇAMENTAL)

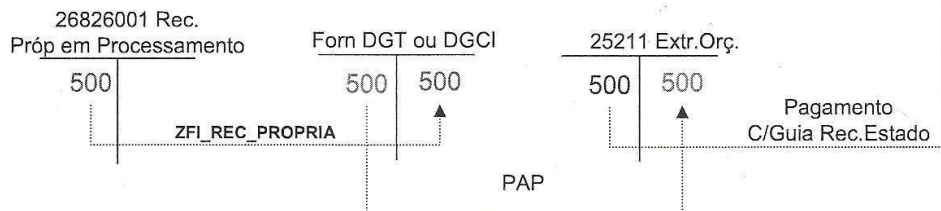
1 - PELA FACTURA AO CLIENTE



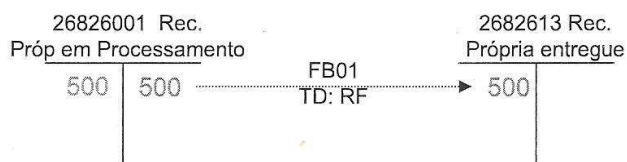
2 - LIQUIDAÇÃO DA RECEITA E COBRANÇA



3 - PELA ENTREGA DA RECEITA AO ESTADO

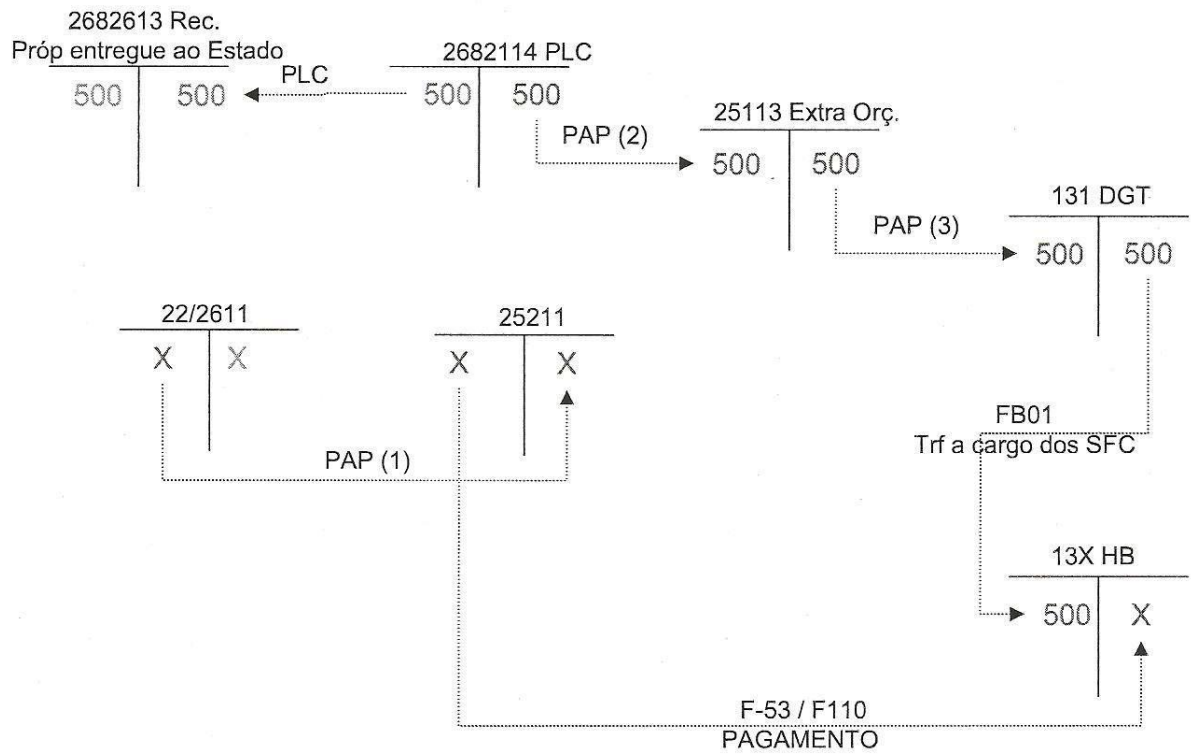


4 - REGISTO DA GUIA DE RECEITA DE ESTADO APÓS PAGAMENTO (SERV.FIN. CENTRAIS)



CONTABILIZAÇÃO DE RECEITAS PRÓPRIAS (OPERAÇÕES COM IVA LIQUIDADO)

5 – PLC E PAP – ORÇ. DESPESAS DE RECEITAS CONSIGNADAS



ANEXO J – CONTRACTO ENTRE ISCTE E SAC

Doc. n.º 21

CONTRATO PARA A PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE CONCESSÃO DE EXPLORAÇÃO DE ESPAÇOS DE RESTAURAÇÃO DO I.S.C.T.E. - Edifício Central, Piso 0, Corredor N, vulgarmente denominado como "Bar da Associação"

OUTORGANTES:

- ASSOCIAÇÃO DE ESTUDANTES DO INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA, associação com personalidade jurídica, aqui representada pelos seus dirigentes Sr. Armando Soares e Sr. Frederico Rodrigues, e adiante designada abreviadamente como 1ª outorgante.
- SOCIEDADE ÁGORA CAFÉ, ACTIVIDADES HOTELEIRAS, LDA., pessoa colectiva n.º 503651656, com sede na Rua da Cintura Armazém I, naves 3, 4 e 5, Santos, 1200-109 Lisboa, aqui representada pelo seu sócio gerente, Sr. José Augusto de Oliveira Pinheiro, cuja identidade e poderes foram devidamente verificados, e adiante designada abreviadamente como 2ª outorgante.

E, pela 1ª outorgante foi dito que, por consentimento do I.S.C.T.E., pessoa colectiva n.º 501510184, contrata com a 2ª outorgante a prestação de serviços de concessão de exploração de espaços de restauração do I.S.C.T.E. - Edifício Central, Piso 0, Corredor N, vulgarmente denominado como "Bar da Associação", nos termos das cláusulas seguintes:

===== 1ª =====

- É objecto do presente contrato a prestação de serviços de concessão de exploração de espaços de restauração do Edifício Central, Piso 0, Corredor N, vulgarmente denominado como "Bar da Associação", nos termos dos documentos do processo de negociação.
- O local afecto à prestação de serviço é composto pelos espaços identificados no anexo I ao presente contrato.
- São pertença do I.S.C.T.E. e fazem parte dos espaços de restauração cuja exploração se promete ceder os bens e utensílios relacionados no anexo II ao presente contrato.

===== 2ª =====

- O presente contrato tem a duração de 10 (dez) anos, com início em 12 de Janeiro do ano de 2000, e termo no dia 12 de Janeiro do ano de 2010, sendo automaticamente renovado por mais 5 (cinco) anos.
- A notificação, por uma das partes, da intenção de renovar o contrato, deverá ser feita através de carta registada com aviso de recepção a enviar à outra parte, com a antecedência mínima de sessenta dias em relação ao termo do período em vigor.

3 - No caso de a 1ª outorgante não pretender renovar o presente contrato com a 2ª e abrir concurso para a concessão do espaço concedido, terá a 2ª outorgante direito de preferência sobre a proposta que melhor servir ou entender servir os interesses da 1ª outorgante. O prazo para o exercício de tal direito será de 10 (dez) dias úteis contados a partir da data em que seja comunicado pela 1ª outorgante as condições da melhor proposta seleccionada. Este direito de preferência deverá ser exercido pela 2ª outorgante por meio de carta registada dirigida à primeira.

***** 3ª *****

No caso de incumprimento por qualquer das partes adoptar-se-á o seguinte procedimento:

- 1 - A parte não faltosa notificará, por escrito e sem aviso de recepção à contraparte, circunstanciando o incumprimento, para no prazo de 8 (oito) dias reparar ou justificar esse incumprimento.
- 2 - Decorrido esse prazo sem que o incumprimento tenha sido sanado, a parte não faltosa notificará pela mesma forma a parte faltosa, de que considera o incumprimento como definitivo e rescindir o contrato.

***** 4ª *****

- 1 - A título de retribuição pela concessão de exploração, a 2ª outorgante entregará à 1ª outorgante a quantia mensal de
 valor esse que será actualizado segundo o índice de inflação e que deve ser pago até ao dia 8 (oito) do mês a que respeita, excepto o mês de Agosto de cada ano.
- 2 - Em caso de atraso na pagamento da retribuição, a primeira outorgante avisará a 2ª outorgante desse facto através de ofício no qual expressamente se referirá a previsão da alínea a) do nº 1 da cláusula décima segunda, para além do disposto no nº 1 da cláusula quarta.
- 3 - Nesta data, a 2ª outorgante entrega igualmente à 1ª outorgante a quantia de de que esta dá quitação para todos os efeitos legais.
- 4 - Os valores mencionados incluem I.V.A. à taxa legal.

***** 5ª *****

- 1 - Os espaços de restauração cuja exploração ora se promete ceder funcionarão de acordo com o seguinte horário:
 SERVIÇO DE CAFETARIA: das 08:00 às 22:00 horas
 SERVIÇO DE REFEIÇÕES: das 12:00 às 15:00 horas e das 18:00 às 21:00 horas
 Os jantares só funcionam se justificar.

2 - Quaisquer alterações ao presente horário, nomeadamente no que concerne aos meses de exames poderão ser realizadas por acordo entre a 1ª e a 2ª outorgante.

***** 6ª *****

1 - A composição e capitalização, tanto das refeições assim como dos produtos fornecidos no serviço de bar, são as que constam no anexo III ao presente contrato.

2 - A tabela de preços ao consumidor consta do anexo III ao presente contrato, sem prejuízo de poder vir a ser celebrado qualquer acordo complementar de desconto aos possuidores de cartão de sócio da Associação de Estudantes do I.S.C.T.E..

3 - A revisão dos preços ao consumidor será feita de acordo com os valores de inflação mediante ofício da segunda outorgante, um mês antes da actualização.

4 - É expressamente proibida a preparação de refeições ou qualquer outro tipo de comida que não se destine ao consumo exclusivo no I.S.C.T.E..

5 - A 1ª outorgante reserva-se ao direito de fiscalizar, sempre que entender, as instalações concessionadas, sem aviso prévio e devidamente acompanhada por um responsável da 2ª outorgante.

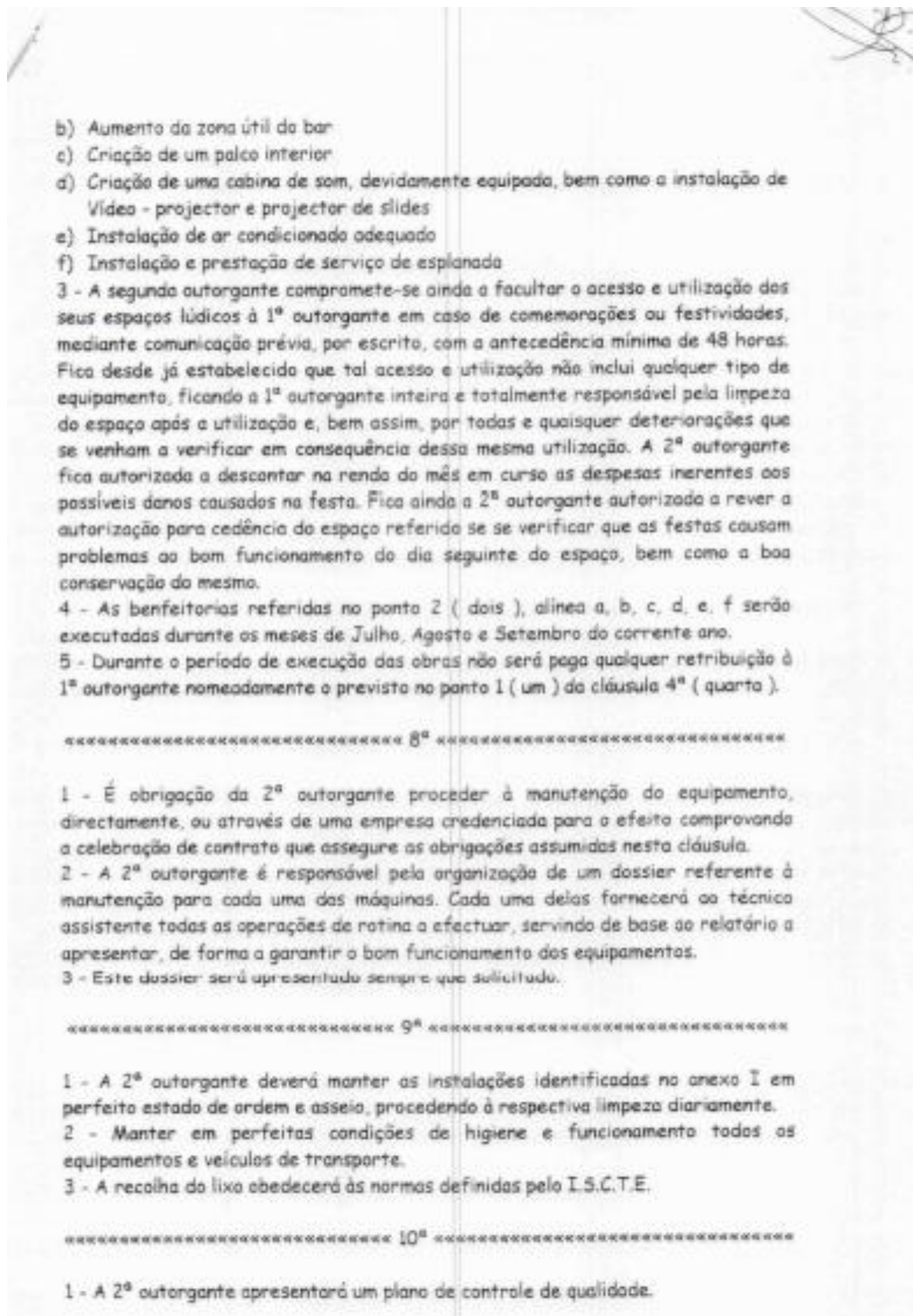
***** 7ª *****

1 - São encargos da 2ª outorgante:

- a) Assegurar a gestão técnica e financeira do self-service e do bar.
- b) Dirigir, remunerar e formar o pessoal por ele contratado e que preste serviço no local
- c) Cumprir e fazer cumprir pelo seu pessoal as normas estabelecidas pelo I.S.C.T.E., bem como as normas de acesso ao mesmo.
- d) Manter ao serviço funcionários adequadamente fardados de acordo com as suas funções e impecavelmente limpos. O vestuário deverá ser de cor clara e obrigatório o uso de protecção na cabeça que cubra efectivamente o cabelo.
- e) Todos os utensílios devem estar perfeitamente limpos e conservados.
- f) Assegurar o aprovisionamento dos géneros alimentícios e a sua armazenagem sob reserva do bom funcionamento dos frigoríficos e congeladores.
- g) Tanto quanto possível proceder à descartonagem de todos os produtos e retirar de imediato da zona de armazenagem o material daí resultante.
- h) Manter em armário devidamente assinalado o material de limpeza.
- i) A 2ª outorgante suportará os encargos respeitantes aos consumos de água, gás, energia eléctrica e telefone, bem como os relacionados com a limpeza dos espaços identificados no anexo I ao presente contrato.
- j) A 2ª outorgante deverá fazer, em seu nome, um contrato de gás com a maior brevidade possível.

2 - São ainda encargos da 2ª outorgante:

- a) Remodelação do "Espaço Aquário"



2 - A 1ª outorgante reserva-se ao direito de fiscalizar a qualidade e quantidade das refeições servidas, podendo para isso recorrer aos organismos oficiais competentes.

3 - Quando numa acção de fiscalização e/ou colheita de amostras, sejam detectados produtos estragados ou procedimentos impróprios, a 1ª outorgante notificará a 2ª outorgante, através de carta registada com aviso de recepção e fixará prazo para restabelecer a situação ao nível do contratualmente fixado.

4 - Quando suceder pela segunda vez a situação prevista no número anterior, a 1ª outorgante convocará a Inspecção de Actividades Económicas, podendo, sempre que o entender participar tal facto à D.G.A.E., ou qualquer outro órgão competente para o efeito.

11ª

1 - Cabe à 2ª outorgante:

- a) Segurar e manter seguro em companhia de seguros o risco de responsabilidade civil proveniente do exercício da actividade prevista neste contrato, bem como os seguros por acidentes de trabalho em relação ao pessoal que contrate ou afecte à prestação de serviço.
- b) A 2ª outorgante fica obrigada a entregar cópias dos comprovativos dos pagamentos dos prémios dos seguros estipulados no ponto anterior sempre que lhe seja solicitado.

12ª

1 - A 1ª outorgante tem o direito a rescindir o contrato sem qualquer indemnização para a 2ª outorgante:

- a) Se as retribuições fixadas nas diversas alíneas da cláusula quarta não forem liquidadas no prazo estabelecido.

2 - A resolução só terá efeito depois do primeiro outorgante notificar o segundo outorgante, por carta registada com aviso de recepção, do incumprimento verificado e o mesmo não for resolvido no prazo de uma semana por parte do segundo outorgante.

3 - A 2ª outorgante será indemnizada pela 1ª outorgante no valor de se este contrato for rescindido pela 1ª outorgante sem justa causa.

4 - A 2ª outorgante será indemnizada no valor de se a 1ª outorgante não conseguir junto do Conselho Directivo as autorizações necessárias à execução das obras até ao dia 20 de Junho da corrente ano sendo que nessas circunstâncias as mesmas não serão realizadas no período previsto.

13ª

A 2ª outorgante poderá ceder a sua posição contratual no presente contrato, com todos os seus direitos e obrigações, a outra sociedade comercial que dê garantias de idoneidade.

=====

Pelas outorgante foi declarado que aceitam todas as condições do presente contrato e que tomaram inteiro e perfeito conhecimento das suas condições e que se obrigam ao seu cumprimento nos termos nele expressos e nas demais impostas pela lei.

A 2ª outorgante apresentou documento comprovativo em como se encontra regularizada a situação tributária, bem como certidão da segurança social comprovativa que se encontra inscrita e com a sua situação regularizada.

O presente contrato está escrito em 6 (seis) páginas e foi elaborado em dois exemplares, destinando-se um à 1ª outorgante e outro à 2ª outorgante, sendo ambos os exemplares carimbados/rubricados.

Todas as páginas foram rubricadas pelos outorgante, com excepção da última que contém as assinaturas.

Lisboa, 14 de Janeiro de 2000


A PRIMEIRA OUTORGANTE

A SEGUNDA OUTORGANTE



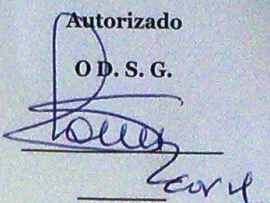
The image shows two handwritten signatures in dark ink. The signature on the left is more stylized and cursive, while the one on the right is more legible and appears to be a full name. Both signatures are written over a faint, horizontal line.

ANEXO K – PREÇÁRIOS

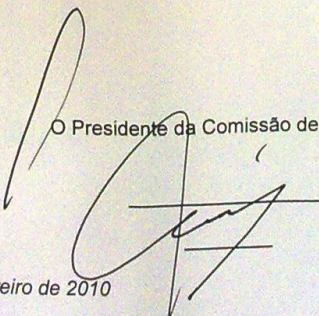


ACADEMIA MILITAR

PREÇÁRIO

Autorizado
 O D. S. G.


| AGUAS MINERAIS | | SANDES | | CERVEJAS | |
|----------------------|--------|-----------------------|--------|---------------------|--------|
| AGUA DAS PEDRAS | 0,50 € | CROISSANT MISTO | 0,70 € | IMPERIAL | 0,50 € |
| AGUA 0,33 | 0,20 € | PÃO LEITE MISTO | 0,70 € | SUPER BOCK Gfa. | 0,55 € |
| AGUA 0,50 | 0,25 € | SANDE FIAMBRE | 0,35 € | SUPER BOCK - ABADIA | 0,60 € |
| AGUA 1,5 LT | 0,40 € | SANDE MISTA | 0,50 € | SAGRES Gfa. | 0,55 € |
| AGUA FRIZE | 0,50 € | SANDE PRESUNTO | 0,70 € | SAGRES MINI | 0,40 € |
| REFRIGERANTES | | DIVERSOS | | BEBIDAS (3 CL) | |
| AGUA TÓNICA | 0,60 € | CHOCOLATES DIVERSOS | 0,65 € | AMENDOA AMARGA | 0,50 € |
| COCA COLA TP | 0,50 € | PASTILHAS SENSE | 1,30 € | FAVAIOS 0,06 | 0,60 € |
| FRISUMO 0,25 TP | 0,50 € | PASTILHAS MINI GORILA | 0,05 € | LICOR BEIRÃO | 0,60 € |
| NECTAR COMPAL Prisma | 0,60 € | PASTILHAS VÁRIAS | 0,70 € | MARTINITOS 0,06 | 0,60 € |
| NECTAR Gfa. | 0,60 € | PASTILHAS MENTOS | 1,25 € | VINHO do PORTO | 0,60 € |
| PEPSI COLA | 0,50 € | APERITIVOS | | WHISKIES | |
| SUMOL | 0,50 € | BATATA FRITA | 0,70 € | MALTE | 1,20 € |
| SUMOS LATA-DIVERSAS | 0,60 € | PEVIDES 100 Gr. | 0,50 € | NOVO | 0,60 € |
| CAFETARIA | | PINHÃO 100 Gr. | 2,95 € | VELHO 12 ANOS | 1,20 € |
| BOLOS PASTELARIA | 0,45 € | SORTIDOS 0,25 Gr. | 0,60 € | VELHO 15 ANOS | 1,20 € |
| CAFÉ | 0,20 € | COCKTAIL'S | | | |
| CHÁ | 0,20 € | CUBA LIVRE | 1,10 € | | |
| COPO LEITE | 0,25 € | GIN C/ ÁGUA TÓNICA | 1,20 € | | |
| DESCAFEINADO | 0,20 € | PISANG AMBON | 1,10 € | | |
| GALÃO | 0,40 € | VODKA C/ LARANJA | 1,10 € | | |
| LEITE CHOC UCAL | 0,60 € | | | | |



O Presidente da Comissão de Gerência

Academia Militar, 16 de Fevereiro de 2010

Proposta de Preçário - Universo Ágora - 2010-2011

| cafeteria | |
|--------------------------------|--------|
| Café | 0,45 € |
| Garoto | 0,45 € |
| Carioca | 0,45 € |
| Carioca de limão | 0,45 € |
| Café duplo | 0,90 € |
| Descafeinado | 0,50 € |
| Galão descaf. | 0,90 € |
| Galão máquina | 0,85 € |
| 1/2 Leite Descaf. | 0,85 € |
| 1/2 Leite máquina | 0,80 € |
| Chá saqueta | 0,85 € |
| Chá x 2 | 0,95 € |
| Copo leite | 0,50 € |
| Leite c/ chocolate | 1,05 € |
| Leite c/ choc. Pacote | 0,75 € |
| Menú Estudante | 1,00 € |
| (Pão Manteiga e Copo de Leite) | |

| águas | |
|-----------------|--------|
| Água 1,5l | 1,20 € |
| Água média | 0,70 € |
| Água Pequ. | 0,60 € |
| Água c/ gás | 0,75 € |
| Vídalgo sabores | 0,95 € |
| Vitalis sabores | 1,25 € |
| Pedras sabores | 1,00 € |

| refrigerantes/sumos | |
|----------------------------|--------|
| Frisumo | 1,05 € |
| Guaraná | 1,10 € |
| Ice Tea | 1,10 € |
| Néctar | 1,00 € |
| Santal | 1,10 € |
| Santal de garrafa | 1,20 € |
| Sumo laranja natural | 1,60 € |
| Snappy cola | 1,05 € |
| Snappy limão | 1,05 € |

| cervejas | |
|--------------------------|--------|
| Abadia | 1,05 € |
| Imperial Super Bock 0,20 | 0,85 € |
| Imperial Super Bock 0,25 | 0,90 € |
| Super Bock garrafa | 1,00 € |
| Mini | 0,75 € |
| Stout | 1,05 € |
| Tango | 1,05 € |
| Twin | 1,05 € |
| Green | 1,05 € |
| Caneca Super Bock | 1,45 € |
| Carlsberg | 1,00 € |
| Decider | 1,20 € |

| sandes | |
|-----------------------|--------|
| 1/2 Torrada | 0,65 € |
| Torrada | 0,90 € |
| Pão simples | 0,35 € |
| Croissant simples | 0,80 € |
| Croissant manteiga | 0,85 € |
| Croissant fiambre | 1,10 € |
| Croissant queijo | 1,15 € |
| Croissant Misto | 1,40 € |
| Pão de deus simples | 0,80 € |
| Pão de deus manteiga | 0,85 € |
| Pão de deus fiambre | 1,10 € |
| Pão de deus queijo | 1,15 € |
| Pão de deus misto | 1,40 € |
| Pão de leite simples | 0,80 € |
| Pão de leite manteiga | 0,85 € |
| Pão de leite fiambre | 1,10 € |
| Pão de leite queijo | 1,15 € |
| Pão de leite misto | 1,40 € |
| Sandes manteiga | 0,60 € |
| Sandes queijo | 1,00 € |
| Sandes fiambre | 1,00 € |
| Sandes mista | 1,25 € |
| Bifana | 1,95 € |
| Panado | 1,60 € |
| Prego | 2,05 € |
| Sandes americana | 1,95 € |
| Sandes queijo fresco | |

| baguetes/tostas/hamburguers | |
|------------------------------------|--------|
| Baguete carne assada | 1,95 € |
| Baguete chouriço | 1,95 € |
| Baguete frango | 1,95 € |
| Baguete atum | 1,95 € |
| Baguete delicias do mar | 1,95 € |
| Baguete ovo | 1,95 € |
| Baguete paio | 1,95 € |
| Baguete presunto | 1,95 € |
| Baguete queijo fresco | 1,95 € |
| Baguete vegetariana | 1,95 € |
| Baguete mista | 1,95 € |
| Tosta mista especial | 1,95 € |
| Hamburguer simples | 1,95 € |
| Hamburguer bacon | 1,95 € |
| Hamburguer cebola | 1,95 € |
| Hamburguer cogumelos | 1,95 € |
| Hamburguer queijo | 1,95 € |
| Tosta cachorro | 2,25 € |
| Extras | 0,45 € |

| menús | |
|----------------|--------|
| Baguetes | 2,70 € |
| Hamburguers | 2,70 € |
| Tosta mista | 2,70 € |
| Tosta cachorro | 2,85 € |
| Pizza 2 fatias | 3,45 € |
| Pizza | 2,70 € |
| Bifana | 2,75 € |
| Caloiro | 2,85 € |
| Coffee Break | 1,20 € |
| Americana | 2,70 € |
| Prego | 2,90 € |
| Com Café extra | 0,30 € |

| bolos e salgados | |
|-------------------------|--------|
| Bolos diversos | 0,85 € |
| Bolos caseiros | 1,50 € |
| Bolo à fatia | 1,00 € |
| Bollicao | 0,90 € |
| Croissant c/ chocolate | 0,95 € |
| Salgados diversos | 0,80 € |
| Empadas | 1,00 € |
| Folhado frango | 1,00 € |
| Folhado misto | 1,00 € |
| Folhado salsicha | 1,00 € |
| Merendas | 1,10 € |
| Pão c/ chouriço | 1,10 € |
| Placas folhadas | 1,40 € |
| Pizza à fatia | 1,95 € |

| diversos | |
|------------------|--------|
| M & Ms castanho | 1,00 € |
| M & Ms amarelo | 1,00 € |
| Bounty | 1,00 € |
| Kit Kat | 1,00 € |
| Magnum caramelo | 1,05 € |
| Magnum ess negro | 2,05 € |
| Magnum gianduja | 1,05 € |
| Magnum pimenta | 1,35 € |
| Maltesers | 0,90 € |
| Mars | 0,90 € |
| Twix | 0,90 € |
| Snickers | 0,90 € |
| Tridente | 0,90 € |
| Pastilhas | 0,10 € |
| Chupas | 0,50 € |
| Halls | 1,05 € |
| Iogurte liquido | 0,95 € |
| Iogurte refeição | 1,15 € |
| Molhos | 0,25 € |

| refeições | |
|------------------------|--------|
| Prato do dia | 3,50 € |
| Sopa | 0,85 € |
| Salada | 3,30 € |
| Extra salada | 0,50 € |
| Bitoque | 4,80 € |
| Bitoque porco | 4,80 € |
| Hamburguer no prato | 3,80 € |
| Prato Gourmet | 5,00 € |
| Omelete Fiambre/queijo | 3,50 € |
| Omelete cogumelos | 3,60 € |
| Omeleta Mista | 3,80 € |
| Dose arroz | 0,95 € |
| Dose batata frita | 0,95 € |

| refeições | |
|---------------------|--------|
| Menu prato | 4,00 € |
| Menu prato (sócio) | 3,90 € |
| Sopa | 0,85 € |
| Menu prato saladas | 4,00 € |
| Bitoque | 4,80 € |
| Bitoque porco | 4,80 € |
| Hamburguer no prato | 4,00 € |

(Os menús incluem bebida a copo, e a escolha entre sobremesa, sopa ou café)

| sobremesas | |
|----------------------------|--------|
| Aletria | 1,40 € |
| Arroz doce | 1,40 € |
| Baba de camelo | 1,40 € |
| Bavaroise | 1,40 € |
| Doce da casa | 1,40 € |
| Fruta à peça | 0,70 € |
| Gelatina | 1,40 € |
| Leite creme | 1,40 € |
| Mousse de chocolate | 1,40 € |
| Pudim caramelo | 1,40 € |
| Pudim laranja | 1,40 € |
| Salada de frutas | 1,40 € |
| Salada de frutas c/iogurte | 1,60 € |
| Maçã assada | 1,40 € |

ANEXO L – QUADRO ORGÂNICO DA AM

RESERVADO

| ACADEMIA MILITAR | | | | | 30.1.00 | | | | |
|----------------------------|-----|--|----------|----------------------------------|---------|-----|--------|-------|------|
| Nº Refº | Nº | Cargo | Posto | PESSOAL | | | | Notas | |
| Subunidade / Órgão | Ord | | | Quadro Especial / Área Funcional | OF | SAR | Pragas | CMS | |
| 140.145 | | SECÇÃO DE APOIO GERAL / SALAS / CANTINAS | | | | | | | |
| | 272 | Comandante | 1SAR | Compositores e Clarins | | (1) | | | (71) |
| | 273 | Auxiliar | CABO | AF17-RS | | | 4 | | |
| | 274 | Auxiliar | SOLD | AF17-RS | | | 11 | | |
| | 275 | Operador de Som | SOLD | AF10-T | | | 1 | | |
| | 276 | Fiel de Depósito e Armazém | QQ Cat | Aprovis e Guarda de Material | | | | 1 | |
| | 277 | Barbeiro | Barbeiro | Barbearia | | | | 2 | |
| | | | | SOMA | 0 | 0 | 16 | 3 | |
| 140.146 | | SECÇÃO DE MANUTENÇÃO DE INFRAESTRUTURAS | | | | | | | |
| | 278 | Comandante | 1SAR | QQ Arma / Svc | | 1 | | | (62) |
| | 279 | Carpinteiro de Construções | CABO | AF09-EC | | | 1 | | (4) |
| | 280 | Electricidade de Construções | CABO | AF09-EC | | | 1 | | (4) |
| | 281 | Mecânico Electricista | CABO | AF14-MG | | | 1 | | (4) |
| | 282 | Canalizador | CABO | AF09-EC | | | 1 | | (4) |
| | 283 | Pedreiro | CABO | AF09-EC | | | 1 | | (4) |
| | 284 | Serralheiro | CABO | AF09-EC | | | 1 | | (4) |
| | 285 | Pintor | CABO | AF09-EC | | | 1 | | (4) |
| | | | | SOMA | 0 | 1 | 7 | 0 | |
| | | PELOTÃO DE APOIO GERAL | | Subtotal | 1 | 5 | 42 | 4 | |
| | | COMPANHIA DE SERVIÇOS | | Subtotal | 2 | 8 | 45 | 5 | |
| | | AQUARTELAMENTO DA AM NA AMADORA | | TOTAL | 2 | 11 | 46 | 9 | |
| RESUMO DA ACADEMIA MILITAR | | | | | | | | | |
| | | COMANDO | | | 3 | 0 | 2 | 1 | |
| | | CONSELHO ACADEMICO | | | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | | CONSELHO DE DISCIPLINA | | | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | | GABINETE DE APOIO AO COMANDO | | | 11 | 1 | 1 | 2 | |
| | | CENTRO DE INFORMÁTICA | | | 2 | 1 | 0 | 0 | |
| | | DIRECÇÃO DE ENSINO | | | 52 | 9 | 7 | 50 | |
| | | CORPO DE ALUNOS | | | 30 | 19 | 9 | 22 | |
| | | DIRECÇÃO DOS SERVIÇOS GERAIS | | | 12 | 22 | 77 | 44 | |
| | | AQUARTELAMENTO DA AM NA AMADORA | | | 2 | 11 | 46 | 9 | |
| | | | | TOTAL | 112 | 63 | 142 | 128 | 445 |

AM

RESERVADO

14/21